



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

일과 삶의 균형에 대한 인식이  
이직 의도에 미치는 영향  
- 직무만족 매개효과를 중심으로 -

2020년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

박 상 현

# 일과 삶의 균형에 대한 인식이 이직 의도에 미치는 영향

- 직무만족 매개효과를 중심으로 -

지도교수 전 영 한

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함

2020년 5월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

박 상 현

박상현의 석사 학위논문을 인준함

2020년 6월

위 원 장      박 정 훈      (인)

부위원장      김 동 욱      (인)

위      원      전 영 한      (인)

## 국문초록

일과 삶의 균형(Work-life Balance), 즉 워라벨(WLB)의 중요성이 날로 증가하는 요즘, 그간의 연구들은 일과 가정 사이의 관련성에 대해서만 다루고 있을 뿐 가정생활 이외의 취미생활, 사회참여 등 개인 생활과 일의 관련성에 관한 연구는 상대적으로 부족했다. 국내에서도 일과 가정이라는 영역 간 갈등에 관한 연구가 주를 이루었으며 가정생활 이외에 취미활동, 사회참여 등 개인 생활을 포함하는 워라벨(WLB)에 관한 연구는 다소 최근부터 시작된 것이며 아직 부족한 상태라고 할 수 있다. 이상의 연구 흐름에 덧붙여 최근 독신가구, 자녀 없는 가정의 수가 늘고 있으며, 자기계발이나 취미활동 등으로 현대사회에서 한 개인에게 가정이 차지하는 비중이 작아지고 있음을 고려할 때 일과 가정의 균형(Work-family Balance)을 중심으로 하는 기존의 연구보다 개인 생활을 포함하는 일과 삶의 균형(Work-life Balance)의 개념을 활용하여, 보다 확장된 연구를 수행할 필요가 있다는 점에서 본 연구를 시작하였다.

본 연구에서는 워라벨(WLB)에 대한 인식을 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식, 개인적 삶을 누릴수 없다는 인식, 워라벨(WLB)을 위한 상사의 지원에 대한 인식으로 분류하였으며, 직무만족의 경우 전반적인 직무만족도, 보수 만족도, 근무환경 만족도, 상사에 대한 만족도로 세분화하여 분석하였다. 매개효과 검증을 위해 Baron과 Kenny(1986)의 부분매개모형을 기초모델로 선정하고 3개의 회귀식을 단계적으로 사용했다. 본 분석을 위해 중앙부처 및 지방자치단체 공무원을 대상으로 한 한국행정연구원의 “2014년 한국의 공사조직 비교에 대한 인식조사” 자료를 사용하였으며 결측치를 제외한 총 766개의 응답치를 분석 대상으로 하였다.

분석 결과, 직장 일이 많아져 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식과 이직의도 사이에는 유의미한 상관관계가 나타나지 않았다. 이와 달리, 직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기는 것이 어렵다는 인식은 이직의도와 정(+)의 관계를 나타냈으며, 워라벨(WLB)을 위한 상사의 지원에 대한 인식은 이직의도와 부(-)의 관계를 보여주었다. 또한 직장 일이 많아져 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식과 전반적 만족도, 보수만족도, 근무환경만족도, 상사에 대한 만족도 사이에는 유의미한 영향이 확인되지 않았다. 하지만, 직장 일로 인하여 개인적인 삶을 즐기기 어렵다는 인식과 전반적 만족도, 보수만족도, 근무환경 만족도, 상사에 대한 만족도 사이에

는 부(-)의 관계가 나타났으며, 워라벨(WLB)을 위한 상사의 지원에 대한 인식은 전반적 만족도, 보수만족도, 근무환경 만족도, 상사에 대한 만족도에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편, 전반적 만족도, 보수만족도, 근무환경 만족도, 상사에 대한 만족도 등 직무만족이 워라벨(WLB)에 대한 인식과 이직의도 사이를 대부분 매개하는 것으로 나타났다.

이상의 분석 결과를 통해 워라벨(WLB)에 대한 인식과 직무만족, 이직의도와 관련된 주요 시사점을 정리하자면 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원과 함께 사회참여, 취미활동 등 개인적 삶에 대한 제도적지원과 배려가 중요하다는 점이다. 국가나 기업에서 워라벨(WLB) 지원제도를 마련함에 있어 일과 가정의 양립을 위한 것뿐만 아니라 개인적 관점에서 균형감, 만족감을 극대화 할 수 있는 방안이 동시에 검토되어야 한다. 이를 통해 얻어진 워라벨(WLB)에 대한 긍정적인 인식은 근로자의 이직의도를 낮추고 직무만족감을 높임으로써 발생 가능한 사회적 갈등 비용을 최소화 할 수 있을 것이라 판단된다. 또한, 이직의도는 이직행동과 함께 조직에 부정적인 영향을 줄수 있어 이직의도에 관심을 가지고 사전에 이직을 예방하는 노력이 필요한데 이를 위한 관점 또한 일과 가정의 양립에서 일과 개인의 균형 그리고 조직 내에서의 상사의 호혜적인 역할로 전환해야 함을 본 연구는 제시하고 있다.

**주요어 : 일과 삶의 균형, 이직의도, 직무만족**

**학 번 : 2019-28799**

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 대상과 방법 .....	4
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 .....	5
제 1 절 일과 삶의 균형(Work-life Balance)에 대한 논의 .....	5
1. 워라벨(WLB)의 배경과 개념 .....	5
2. 워라벨(WLB)에 대한 선행연구 .....	7
제 2 절 직무만족에 대한 논의 .....	9
1. 직무만족의 개념과 초기연구 .....	9
2. 직무만족 이론 .....	10
3. 직무만족 영향요인에 관한 선행연구 .....	13
제 3 절 이직의도에 대한 논의 .....	15
1. 이직의도의 개념 .....	15
2. 이직의도에 관한 선행연구 .....	16
제 4 절 선행연구 검토에 따른 가설 설정 .....	18
1. 워라벨(WLB)에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향 ...	18
2. 워라벨(WLB)에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향 ...	19
3. 직무만족의 매개효과 .....	21
제 3 장 연구 설계 및 분석방법 .....	23
제 1 절 연구모형 .....	23
제 2 절 연구대상 및 자료수집 .....	24
제 3 절 변수의 정의 및 측정 .....	25
1. 종속변수 : 이직의도 .....	25
2. 독립변수 : 워라벨(WLB) .....	25
3. 매개변수 : 직무만족 .....	26

4. 통제변수 .....	27
제 4 절 자료 분석방법 .....	27
 제 4 장 실증분석 .....	 28
제 1 절 기술통계 분석 .....	28
1. 종속변수 .....	28
2. 독립변수 .....	28
3. 매개변수 .....	29
4. 통제변수 .....	30
제 2 절 상관관계 분석 .....	30
제 3 절 회귀분석을 통한 매개효과 분석 .....	32
1. 위라벨(WLB)에 대한 인식과 이직의도의 관계 .....	32
2. 위라벨(WLB)에 대한 인식과 직무만족의 관계 .....	35
3. 위라벨(WLB)에 대한 인식, 직무만족과 이직의도의 관계 ..	43
제 4 절 소결 .....	50
 제 5 장 결론 .....	 54
제 1 절 연구결과의 요약 및 정책점 시사점 .....	54
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제 .....	56
 참고문헌 .....	 58

## 표 목차

[표 3-1] 종속변수 설문문항 .....	25
[표 3-2] 독립변수 설문문항 .....	26
[표 3-3] 매개변수 설문문항 .....	26
[표 4-1] 종속변수에 관한 기술통계량 .....	28
[표 4-2] 독립변수에 대한 기술통계량 .....	29
[표 4-3] 매개변수에 대한 기술통계량 .....	29
[표 4-4] 통제변수에 대한 기술통계량 .....	30
[표 4-5] 변수의 상관관계 분석결과 .....	31
[표 4-6] 독립변수와 종속변수의 회귀분석결과 .....	32
[표 4-7] 독립변수 및 종속변수 관계에서의 가설채택 결과 .....	34
[표 4-8] 독립변수와 매개변수(전반적 만족도)의 회귀분석 결과 ..	35
[표 4-9] 독립변수와 매개변수(전반적 만족도)의 가설채택 결과 ..	36
[표 4-10] 독립변수와 매개변수(보수 만족도)의 회귀분석 결과 ...	37
[표 4-11] 독립변수와 매개변수(보수 만족도)의 가설채택 결과 ...	38
[표 4-12] 독립변수와 매개변수(근무환경 만족도)의 회귀분석 결과	39
[표 4-13] 독립변수와 매개변수(근무환경 만족도)의 가설채택 결과	40
[표 4-14] 독립변수와 매개변수(상사 만족도)의 회귀분석 결과 .....	40
[표 4-15] 독립변수와 매개변수(상사 만족도)의 가설채택 결과 .....	41
[표 4-16] 독립, 매개(전반적 만족도), 종속변수 간 회귀분석 결과 .....	43
[표 4-17] 매개변수(전반적 만족도)에 의한 독립변수의 변화 .....	44
[표 4-18] 독립, 매개변수(보수 만족도), 종속변수 간 회귀분석 결과 .....	45
[표 4-19] 매개변수(보수 만족도)에 의한 독립변수의 변화 .....	46
[표 4-20] 독립, 매개변수(직무환경 만족도), 종속변수 간 회귀분석 결과	46
[표 4-21] 매개변수(직무환경 만족도)에 의한 독립변수의 변화 ...	47
[표 4-22] 독립, 매개(상사에 대한 만족도), 종속변수 간 회귀분석 결과	48
[표 4-23] 매개변수(상사에 대한 만족도)에 의한 독립변수의 변화 ..	49
[표 4-24] 매개효과 가설채택 결과 .....	49
[표 4-25] 위라벨(WLB) 대한 인식과 이직의도 사이의 매개효과 요약	52



## 그림 목차

[그림 3-1] 연구모형 .....	26
[그림 4-1] 연구모형①, ②경로의 회귀분석 결과 .....	42
[그림 4-2] 연구모형의 회귀분석 최종 결과 .....	52

# 일과 삶의 균형에 대한 인식이 이직 의도에 미치는 영향

- 직무만족 매개효과를 중심으로

## 제 1 장 서 론

### 제 1 절 연구의 필요성 및 목적

몇 해 전부터 직장인들 사이에서는 ‘일과 삶의 균형’을 삶의 우선 가치로 하는 인식이 자리 잡기 시작했다. Work-life Balance, 일명 워라밸(WLB)이라고 하는데, 워라밸(WLB)의 등장에 대해 민경선(2018)은 장기화된 불황과 높은 실업률을 주목하고 있으며, 조용기(2019)는 저출산과 고령화에 따른 노동력 감소를 원인으로 말한다. 이러한 워라밸(WLB)은 일하고 있는 조직과 개인 사이의 긍정적인 연결고리로 평가되고 있으며(이다해, 2018), 오늘날의 시대상을 대변하는 새로운 패러다임으로 자리 잡았다.

워라밸(WLB)에 대한 인식은 한국에서만 아니라 세계적인 추세이기도 한데 경제협력개발기구(OECD)에서는 2011년부터 포괄적 삶의 지표인 BLI(Better Life Index)를 발표하기 시작했다. BLI는 각 나라의 웰빙(Well-being) 수준을 가늠할 수 있는 것으로 11개 영역(주거, 소득, 직업, 공동체, 교육, 환경, 시민참여, 건강, 삶의 만족, 안전, 일과 삶의 균형)에 대한 24개의 지표로 구성된다. 2018년 경제협력개발기구(OECD)에서 발표한 BLI에서 한국은 OECD 40개국 가운데 30위에 머물렀다. 한국의 영역별 순위는 건강(10위), 교육(13위) 및 시민참여(16위)는 상위권이었으

나 공동체(40위), 환경(40위), 삶의 만족(36위), 일과 삶의 균형(37위)은 하위권에 머물렀다.

일과 삶의 불균형 요인 중 하나는 업무시간에 있다(Boles et al., 2003; Edwards & Rothbard, 2000). 한국의 연평균 노동 시간은 2017년 기준, 2,024시간으로 OECD 국가들 가운데 멕시코 다음으로 긴 것으로 나타났다. OECD 국가들의 평균은 1,746시간으로 한국 노동자들은 연간 약 280시간 정도를 더 일하는 것으로 집계됐다. 기본 노동 시간이 워낙 길다 보니 워라벨(WLB)을 맞추기가 어려운 여건이 될 수밖에 없다. 특히 주당 50시간 이상 일하는 장시간 근로자의 비율도 25%에 달했다. 이는 OECD 국가들의 평균 장시간 근로자 비율인 11%보다 배 이상 높은 수치이다.

한편, 2018년 잡 코리아에서 직장인을 대상으로 실시한 인식조사에서 ‘회사를 선택할 때 가장 중요하게 생각하는 요건’이라는 물음에 응답자의 55.2%가 ‘워라벨(WLB)’라고 답했으며, 높은 연봉(28.6%), 고용 안정성(27.7%)이 그 뒤를 이었다. 이와 같은 응답은 일과 삶에 대한 사회적 인식의 변화를 보여주고 있다고 할 수 있다. 또한 워라벨(WLB)에 관한 인식은 여러 선진국에서 조직 및 인사관리에 있어 중요한 사안으로 떠오르고 있는데(김정운·박정열, 2004), 최근 일과 삶의 균형이 더욱 부각 되는 이유는 일의 영역과 삶의 영역 사이의 불균형이 근로자 개인과 그가 속한 조직 모두에게 부정적인 영향을 줄 수 있기 때문이다.

오늘날 워라벨(WLB)에 대한 인식과는 달리 전통적으로 학계에서는 직장에서의 일과 취미 또는 여가활동 등 개인의 영역을 분리하여 독립적인 영역으로 접근하고자 했다(Near, Rice & Hunt, 1990). 또한 직장내 개인의 영역이 서로 영향을 미치지 않는 것이 이상적인 것으로 인식되기도 했다(Shumate & Fulk, 2004). 하지만 이러한 전통적인 인식에 대한 의문이 제기되면서 일의 영역과 개인의 영역을 분리하여 생각할 수 없을

정도로 영역 간 관련성이 드러나기 시작했다(김주엽, 박종찬, 김찬중, 2009). 일과 삶에 관한 초기의 연구들은 일과 가정생활 사이의 관계에 집중되었으며, 특히, 일과 가정이라는 영역 사이의 갈등에 집중했다(Greenhaus & Beutell, 1985). 또한 일과 가정 사이의 갈등을 제대로 관리하지 못할 경우, 개인이 속한 조직은 물론 사회에 이르기까지 심각한 문제가 발생할 수 있음을 주장했다(Quick, Henry & Quick, 2004). 다른 실증적 연구들에서는 일과 가정의 갈등 관계만 아니라 두 영역 사이의 호혜적인 관계를 같이 연구해야 한다고 주장한다(강혜련·윤미자, 2004; Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006). 다시 말해, 일과 가정의 갈등 관계를 해소하는 것뿐만 아니라 두 영역의 호혜적인 역할을 강화할 수 있도록 해야 한다는 것이다(Frone, 2003).

그간의 연구들이 일과 가정 사이의 관련성에 대해서만 다루고 있을 뿐 가정생활 이외의 취미생활, 사회참여 등 개인 생활과 일의 관련성에 관한 연구는 상대적으로 부족했다(Quick, Henry, & Quick, 2004). 국내에서도 일과 가정이라는 영역 간 갈등에 관한 연구가(강혜련·윤미자, 2004; 임효창·이봉세·박경규, 2005; 정진철·김성만, 2008) 주를 이루었으며 가정생활 이외에 취미활동, 사회참여 등 개인 생활을 포함하는 워라벨(WLB)에 관한 연구는 다소 최근부터 시작된 것이며 아직 부족한 상태라고 할 수 있다(조용기, 2019). 이상의 연구 흐름에 덧붙여 최근 독신가구, 자녀 없는 가정의 수가 늘고 있으며, 자기계발이나 취미활동 등으로 현대사회에서 한 개인에게 가정이 차지하는 비중이 작아지고 있음(Quick, Henry & Quick, 2004)을 고려할 때 일과 가정의 균형(Work-family Balance)을 중심으로 하는 기존의 연구보다 개인 생활을 포함하는 일과 삶의 균형(Work-life Balance)의 개념을 활용하여, 보다 확장된 연구가 필요할 것으로 보인다.

이에 본 연구는 워라벨(WLB)에 대한 공공조직 구성원의 인식이 아직 의도에 어떤 영향을 주는지 분석하고 공공조직 구성원들이 느끼는 직무

만족도가 이 관계에 매개효과로 영향을 주는지 분석하고자 한다. 이를 통해 공공조직 구성원들의 일과 삶의 균형을 유지할 수 있도록 하는 근로조건 및 복지전략에 관한 시사점을 도출하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 대상과 방법

본 연구에서는 공공조직 구성원들의 워라벨(WLB)에 대한 인식이 직무만족을 통해 이직의도로 이어지는 간접효과와 워라벨(WLB)에 대한 인식과 이직의도 간의 직접효과의 강도를 비교, 분석함을 목적으로 한다.

본 연구의 대상은 중앙부처 및 지방자치단체 공무원이며, 한국행정연구원의 “2014년 한국의 공사조직 비교에 대한 인식조사” 자료를 사용하여 분석한다. 모집단은 2014년 9월 현재 38개 중앙행정부처 및 17개 시도에 소속된 일반직 공무원이며 전체 38개 기관을 두 개의 층으로 분리하여 표본추출 하였다. 각 층별 일반직 공무원 수 대비 비율 확인 후 전체 표본 수를 층별 할당하고 층별 전체 일반직 공무원 수 대비 각 기관별 일반직 공무원 비율을 고려한 확률 비례값을 적용하여 추출하였다. 추출된 20개 기관별 조사 표본을 25명으로 균등 할당하였으며, 대상 기관 25명 표본의 직급별 구분은 근무자 수 비례할당 방식을 채택했다. 조사방법은 확률표본 수집 후 구조화된 설문지를 이용해 면접조사와 온라인조사를 병행했다. 조사 기간은 2014년 9월 30일부터 10월 31일까지 한 달간 진행되었다.

위와 같이 수집된 자료를 기반으로 워라벨(WLB)에 대한 인식을 독립변수로 이직의도를 종속변수로 설정하였으며, 독립변수와 종속변수 간 매개변수를 직무만족으로 하여 연구하고자 한다. 상관관계분석, 회귀분석 등 통계분석을 위하여 SPSS V.22 통계프로그램을 이용했다.

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

### 제 1 절 일과 삶의 균형(Work-life balance-WLB, 워라벨)에 대한 논의

#### 1. 워라벨(WLB)의 배경과 개념

일과 삶의 균형에 한 연구는 1956년 산업근로자를 대상으로 한 Dubin(1956)의 “A study of the central life interests of industrial workers”로부터 시작되었다(송영미, 2013). 산업근로자를 대상으로 한 해당 연구에서는 응답자의 약 10%가 일하는 공간에서의 관계가 중요하다고 응답한 반면, 약 90%의 사람들은 일하는 공간이 아닌 다른 곳에서 만난 사람들과의 관계가 중요하다고 응답했다(Dubin, 1956). 이는 자기 삶의 중심이 일이 아닌 개인 생활에 있음을 말해준다. 이후 이러한 개념은 가족과의 상호작용에 관한 연구 이어졌으며 개인의 삶은 일(Work), 가정(Family), 여가(Leisure)를 통해 영향을 서로 주고받는 것으로 개념이 확장되었다(Rapport, 1975).

한편, 1972년 국제 노동계 컨퍼런스(International Labor Relations Conference)에서 도입된 노동환경의 질(Quality of Work Life: QWL)의 개념에서 일과 생활의 조화 개념이 시작되었다는 주장도 있다(Hian, 1990). 미국의 자동차 근로자들과 제너럴 모터스가 근로의 질을 개혁하기 위해 QWL 프로그램을 도입하면서 QWL이 주목받기 시작했는데, 이는 근로자의 욕구에 따라 근로자 자신의 삶을 직접 설계할 수 있도록 기업이 제공하는 전반적인 프로그램(Robin, 1989) 또는 작업조건과 근로자의 행복을 동형화하는 것(Lawler & Ledford, 1981)으로 정의할 수 있다. QWL은 근로자에 대한 보상, 근로의 안정성, 자기계발의 기회 등을 제공함으로써 근로자의 행복한 삶을 지원하고 이를 강화하는 계기가 되었으며,

이로부터 근로자의 만족을 기업의 이윤의 요소로 인식하기 시작했다(김정운·박정열·손미·장훈, 2005).

Work-life balance라는 용어는 1970년 후반 영국의 취업 여성단체(Working Mother's Association)가 여성의 일과 가정생활의 양립 가능하게 하는 사회적 기반을 요구하면서 처음 사용되었으며(김종관·이윤경, 2009), 이후 1986년 미국에서 본격적으로 사용하기 시작했다(강우란·배노조·정지영, 2006). EU에서는 오래전부터 일과 가정의 양립을 위해 노동자를 위한 정책을 펼쳐왔는데, 특히 영국은 가족친화적인 정책과 사회보장을 위한 법제도적 준비를 지속하고 있다. 미국의 경우 여성 인력을 위한 보육 시설 설치, 육아휴직 제도의 활성화 등 지원정책을 펴고 있다(한광수, 2011). 한국에서도 근로기준법, 남녀고용평등법, 일-가정양립 지원법 등을 근거로 한 정부 주도의 일-가정 양립정책이 시행되고 있으며(정영금, 2006), 2004년부터 시행된 주 5일 근무제로 가정 이외의 취미활동, 사회참여 등 개인 생활에 관한 관심이 생겨나기 시작했다. 이로 인해 일과 생활의 균형에 대한 시각을 가정에서 개인적인 삶의 영역으로 확장될 수 있었다. 한편, 한국의 워라벨(WLB)은 삶의 질적인 측면에서 부각되고 있는데, 이는 미래를 계획할 수 없는 시대적 불안감으로부터 현재를 즐기고자 하는 현대인의 전략적 선택이기도 하다. 이에 대한 연장선으로 워라벨(WLB)의 원인을 저출산과 고령화에 따른 노동력 감소(조용기, 2019)와 장기화된 불황과 높은 실업률(민경선, 2018)에서 찾기도 한다. 워라벨(WLB)이 더욱 부각 되는 또 다른 이유는 워라벨(WLB)이 조직과 개인 사이의 긍정적인 연결고리가 된다는 평가(이다해, 2018)와 함께, 일과 삶의 영역 사이의 갈등이 노동자 개인과 그가 속한 조직 모두에게 부정적인 영향을 줄 수 있기 때문이다(강혜련·최서연, 2001).

이러한 워라벨(WLB)은 개인 관점과 조직관점에서 정의할 수 있는데, 개인적 관점에서는 일과 삶의 영역 사이에서 균형을 지각하는 것을 의미하며(이정미·강희경·최수형, 2018), 조직적 관점에서는 구성원 개인의 노

동조건을 향상시키고 균형을 유지하도록 하는 노동조건 및 기업의 복지 전략을 의미한다(이혜정, 2012). 개인적 관점에서 워라벨(WLB)의 인식은 일과 삶에서의 요구에 대한 대응이 얼마나 성공적인지에 대한 개인의 일반적인 지각, 또는 일과 삶에서의 효과성과 만족감, 일과 삶 사이의 균형감으로 정의된다(Valcour, 2007; Greenhaus & Allen, 2006; Tausing & Fenwick, 2001). 또한, 워라벨(WLB)을 일과 가족, 여가, 자기계발 등 일 이외의 영역의 균형으로 정의하면서 균형에 관해서는 신체와 심리 사이의 에너지의 효율적 배분과 심신이 안정된 상태라고도 말한다(김정운, 박정열, 2004). 조직적 관점에서 워라벨(WLB)은 일과 삶의 균형을 위한 지원제도에 중점을 두고 있다. 워라벨(WLB)지원 제도의 목적은 조직 구성원의 다양한 삶의 영역을 관리하는데 발생 가능한 문제점을 해결해주고자 하는 것이다(Allen, 2001). 이런 지원제도는 인적자원에 대한 투자와 보호를 위한 조직의 인적자원정책을 의미하기도 한다(Poelmans & Sahibzada, 2004).

## 2. 워라벨(WLB)에 대한 선행연구

산업사회는 일과 일 이외의 개인의 삶의 영역을 분리하여 바라보았으며(김주엽·박종찬·김찬중, 2009), 일과 개인의 삶의 영역이 서로 영향을 미치지 않는 것을 이상적인 삶으로 여겨졌다(Shumate & Fulk, 2004). 하지만 후기 산업사회로 진입하면서 여성의 사회참여 증가, 정보통신의 발달 등으로 일과 개인의 영역의 상호관련성이 나타나기 시작하면서 이상적으로 생각했던 삶의 방식에 대한 의문이 제기된다(Edwards & Rothbard, 2000; Greenblatt, 2002).

다시 말해, 일과 개인의 영역 간 분리된 삶이 아닌 두 영역 간 갈등이 발생할 수 있다는 연구가 시작되었으며, 대부분의 연구는 일과 가정 사이의 갈등을 주제로 다루었으며, 연구결과는 일과 가정 사이의 갈등이



가족, 직장, 사회까지 전 영역에 걸쳐 부정적인 영향을 미친다는 사실을 보여준다(Quick, Henry & Quick, 2004). 일과 가정 사이의 갈등에 초점을 둔 연구들은 갈등의 원인을 한정된 자원에서 찾고 있다. 일명, 자원소모모형(Resource Drain Model)에 관한 것인데, 개인에게 사용 가능한 자원의 총량은 일정하며, 사용된 자원은 재생산되지 않고 총량에서 사라진다는 점에 주목한다. 직장에서 일하는 동안 자원을 많이 소모하게 되면 가정에서 사용할 수 있는 자원이 줄어들기 때문에 일과 가정은 자원을 두고 갈등 관계를 형성할 수 밖에 없다는 것이다(김주엽, 2008; 최현정, 2008; Edwards & Rothbard, 2000).

이와는 다르게, 일과 가정 사이에 호혜적 관계를 기반으로 긍정적인 효과가 생산되며 이것이 자원을 확대·강화 시킬 수 있다는 자원확충모형에 관한 연구도 진행되었다(가영희, 2006; 박효숙, 2006; Barnett & Hyde, 2001; Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006). 일과 가정의 균형은 두 영역 사이의 갈등 해소만으로 이루어지는 것이 아니라 긍정적 영향을 서로 주고받는 상호 호혜적 관계를 유지함으로써 가능하다는 것이다(김주엽·박상언·지혜정, 2011). 이러한 취지로 일-가정의 비옥화(Work-family Enrichment)의 개념이 등장하게 된다. 일-가정의 비옥화란, 일과 가정에서의 동시적 역할 수행으로 얻는 이점이 단점보다는 많다는 자원확충이론에서 시작되었다(Marks, 1977; Sieber, 1974). 이와 관련한 선행연구들을 분석한 Greenhaus & Powell(2006)은 대부분의 노동자가 업무와 가정의 역할을 동시에 수행할 때 긍정적인 효과가 나타남을 주장하기도 했다.

한편, 그간의 연구들이 일과 가정 사이의 관련성에 대해서만 다루고 있을 뿐 가정생활 이외의 취미생활, 사회참여 등 개인 생활과 일의 관련성에 관한 연구는 상대적으로 부족했다(Quick, Henry, & Quick, 2004). 국내에서도 일과 가정이라는 영역 간 갈등에 관한 연구가(강혜련·윤미자, 2004; 임효창·이봉세·박경규, 2005; 정진철·김성만, 2008) 주를 이루었

으며 가정생활 이외에 취미활동, 사회참여 등 개인 생활을 포함하는 워라벨(WLB)에 관한 연구는 다소 최근부터 시작된 것이며 아직 부족한 상태라고 할 수 있다(조용기, 2019). 이상의 연구 흐름에 덧붙여 최근 독신가구, 자녀 없는 가정의 수가 늘고 있으며, 자기계발이나 취미활동 등으로 현대사회에서 한 개인에게 가정이 차지하는 비중이 작아지고 있음(Quick, Henry & Quick, 2004)을 고려할 때 기존의 일과 가정의 균형(Work-family Balance)을 중심으로 하는 연구보다 개인 생활을 포함하는 일과 삶의 균형(Work-life Balance)의 개념을 활용한 확장된 연구가 필요할 것으로 보인다.

## 제 2 절 직무만족에 대한 논의

### 1. 직무만족의 개념과 초기연구

직무만족(Job Satisfaction)은 연구의 방법과 관점에 따라 여러 가지 형태로 정의 될 수 있다. 또한 연구의 방법과 연구개념의 조작적 정의에 따라 서로 다른 결과가 나타나기도 하는데, 연구 초기의 경우 직무만족이 어떠한 의미를 가지는지 또는 무엇으로부터 영향을 받는지 알려지지 않은 상태에서 연구가 이루어지기도 했다(Hoppock, 1935). 이러한 가운데 연구자들 사이에서 널리 인용되는 직무만족의 정의는 조직 구성원이 자신의 직무에 대하여 가지고 있는 긍정적인 정서적 상태(Locke, 1976)이며, 이러한 직무만족은 직무의 고유한 특성과 개인적 특성 등에 따라 영향을 받는 것으로 알려져 있다(한인섭, 2002).

직무만족에 관한 본격적인 연구는 미국에서 시작되었다. Hoppock(1935)는 미국 펜실베이니아 주의 종업원을 대상으로 직무만족에 관한 조사를 실시하였으며, 그 결과 전체 응답자의 약 33%가 직무에 만족하지 못한다

고 답했다. 또한 관리자나 숙련 종업원이 비숙련 종업원보다 더 큰 직무 만족감을 느낀다고 응답했다. 이를 통해 직무만족은 고유한 직무의 영역 뿐만 아니라 개인적 성향에 따라 다르게 나타날 수 있음을 확인할 수 있었다.

또한 고유한 직무의 영역, 즉 작업환경이 아닌 다른 변수들이 직무만족에 영향을 줄 수 있음을 보여주는 호손효과(Hawthorne Effect)에 관한 연구가 있었다. 호손효과는 1924년 일리노이주의 호손 공장(Hawthorne Works)에서 작업장의 물리적 환경변화가 종업원에게 미치는 영향을 알아보기로 조명의 밝기에 따라 실험군과 비교군의 생산성 차이를 실험한 것으로부터 시작되었다. 이러한 실험은 조명의 밝기의 차이를 시작으로 휴식시간, 간식 제공 여부, 임금 지급 방법, 작업 시간 등의 차이를 두어 진행되었지만, 노동조건과 같은 물리적 환경변화가 종업원의 생산성을 증가시키는 것은 아니라는 결론에 이르게 된다. 오히려 이와 함께 진행된 면접 실험 등을 통해 종업원들이 가지는 내재적 불만이나 감정 상태, 개인적인 근로 의욕과 비공식적으로 합의된 규범 등이 생산성에 영향을 미친다는 사실이 확인되기도 한다. 하지만 이러한 생산성의 변화도 그 효과는 지속하지 못했고, 실험이 종료된 후 생산성의 과거 수준으로 회귀하게 되었다. 이에 대해 Henry(1958)는 피실험자가 실험 사실을 알게 되었을 때 평소와는 다른 반응을 보인다는 의미의 호손효과(Hawthorne Effect)를 주장했으며, 이는 일종의 반응 현상으로서 개인들이 자신의 행동이 관찰되고 있음을 인지하게 될 때 그에 대한 반응으로 자신들의 행동을 조정, 순화시킨다(Parsons, 1974)는 의미로 널리 활용되고 있다.

## 2. 직무만족 이론

직무만족과 관련한 이론으로는 직무만족에 영향을 주는 요인이 무엇인지 설명하는 내용이론(Content theories)과 개인이 직무에 대한 가치와

태도 등이 직무와 어떻게 상호작용하는지 설명하는 과정이론(Process theories)이 있다.

#### (1) 내용이론(Content Theories)

대표적인 내용이론으로는 인간의 욕구를 원초적인 것으로부터 자아실현의 단계까지 인간의 욕구를 위계적으로 나타내는 Maslow(1943)의 욕구 단계 이론이 있다. 이는 생리적(Physiological) 욕구, 안전(Safety)에 대한 욕구, 소속(Belonging)에 대한 욕구, 존경(Esteem) 받고 싶은 욕구, 자아실현(Self-actualization) 욕구 등 피라미드 형태의 5단계로 구분되며, 하나의 욕구가 충족되면 다음 단계의 욕구가 나타나는 일종의 단계적 욕구의 전이현상이 나타난다. 하지만 Locke(1976)는 단계적 욕구에 대한 실증적 근거가 부족하다는 측면에서 문제점을 지적하기도 했다.

한편, Herzberg(1959)는 만족과 불만족이라는 두 개의 개념을 독립적으로 전제한 후, 직무만족과 불만족의 선행요인을 연구를 통해 2-요인이론(Two-factor)을 제시했다. 직무만족에 영향을 미치는 요인들을 동기요인(Motivation-factor)으로 직무불만족에 영향을 미치는 요인들을 위생요인(Hygiene-factor)으로 정의하였다. 동기요인이 작업장에서 나타나면 직무만족도가 커지지만, 이것이 없다고 해서 직무불만이 커지는 것은 아니다. 이는 Maslow의 욕구단계 중 하위 단계의 욕구에 속한다고 할 수 있으며, 대표적인 동기요인으로는 성취감이나 인간관계, 내재적 만족감 등이 있다. 위생요인은 이것이 부족하면 직무불만족이 나타나지만 이것이 충분하다고 해서 직무만족이 나타나지 않으며, Maslow의 욕구단계 중 상위 단계의 욕구에 해당한다고 할 수 있다. 대표적인 위생요인으로는 급여, 작업조건, 직업의 안정성 등이 있다.

이외에도 McGregor(1957)은 인간과 일의 관계에 관한 두 가지의 가설을 세웠는데, 인간은 원초적으로 일을 싫어하며 가능하면 일을 하지 않

으려 한다는 X이론과 이와는 반대로 인간은 일하기 좋아하며 스스로 목표를 세우고 통제할 수 있다는 Y이론이 바로 그것이다. X이론에 따른 근로자의 경우, 수동적이고 미성숙한 존재로 여겨져 강력한 통제와 감독 그리고 금전적 보상 등을 유인책으로 활용해야 한다는 것이 그의 주장이다. 반대로 Y이론에 따른 근로자의 경우, 능동적이고 성숙한 존재로 여겨져 통제와 감독을 최소화 하는 한편, 자율적이고 창의적인 작업환경이 필요하다고 한다.

## (2) 과정이론(Process theories)

과정이론을 대표하는 것으로는 Vroom(1964)의 기대이론이 있다 (Expectancy Theory). 이 이론은 일종의 동기부여에 관한 이론이라 할 수 있는데, 근로자에 대한 동기부여를 위해 기대감(Expectancy), 수단성(Instrumentality), 유의성(Valence)을 극대화해야 한다고 했다. Vroom(1964)은 동기(Motivation)의 정도는 행위의 결과에 대한 매력의 정도(유의성)와 결과의 가능성(기대감) 그리고 성과에 대한 보상 가능성(수단성)의 함수에 의해 결정된다고 주장했다. 기대감은 일정 수준의 노력을 하면 성과향상이 될 것이라는 개인의 주관적인 확률을 의미하며, 목표달성을 위해 개인이 가지고 있는 능력과 가능성에 대해 인식하는 정도이다. 수단성은 일정수준의 성과가 원하는 보상을 가져올 것이라는 개인의 믿음의 정도이며, 유의성은 조직의 보상이 개인의 목표를 달성하는 정도 또는 잠재적 능력을 의미한다.

Vroom의 기대이론을 보다 심화시킨 Porter & Lawler(1968)의 직무만족이론도 있다. 직무만족이론에서는 직무만족을 조직 구성원 개개인의 직무 자체 또는 주위 환경에 대하여 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 태도 등의 수준에 따라 느끼는 만족의 정도로 정의하며, 개인의 노력, 성과와 보상의 관계가 어떻게 형성되는가에 따라 직무만족도가 달라진다고 주장한다.

한편, Adams(1965)는 공정성이론(Equity Theory)을 통해 직무만족은 개인 스스로의 기대 그리고 성과에 대한 보상뿐만 아니라 다른 사람, 특히 준거집단(Reference Group)이나 준거인물(Reference Person)과 비교를 통해 투입과 산출 비율의 공정성을 유지해야 가능하다는 것이다. 다시 말해, 자신의 투입 대 산출의 비율이 타인의 것과 비교하여 같으면 공정하다고 느끼지만 작거나 크면 불공정성을 지각하게 되어 불쾌감을 느끼게 된다는 것이다. 불공정 자각 이후, 이를 해결하기 위해서 개인은 환경의 변화, 준거집단 또는 인물의 변화, 투입과 산출의 변화 등을 위해 노력하게 된다.

### 3. 직무만족 영향요인에 관한 선행연구

직무만족은 개인의 직무나 직업적 특성에 따라 차이를 보이며, 현대사회에서는 사람들로 구성된 생산조직에서의 상호작용이 직무만족의 중요한 요인으로 설명되어 왔다(백승규·이영면, 2010). 직무만족 영향 요인에 관한 연구들은 크게 구조적 요인과 개인적 요인에 대한 연구로 구분되는데, 초기연구들은 조직구성원의 연령, 성별, 인종 등 개인특성에 관심을 두었던 반면, 점차 개인이 처한 환경적 요인으로 접근 경로를 다양화해 갔다(송미연·전영한, 2014). 개인 차원의 변수들은 성별, 연령 등 인구학적 변수와 인성 등이 있으며 구조적인 차원의 변수들은 조직유형, 노동조합의 유무 등이 있다(Rainey, 2003; 정광호·김태일, 2003).

직무만족과 인구학적 변수들 사이를 연구한 결과를 보면, 연령이 높을수록 보상 등 현실적인 기대 수준이 조정되어 만족감이 높게 나타나는 것을 확인할 수 있으며(Herzberz, 1957), 이와 다른 측면으로는 나이가 들수록 금전적 보상이나 직무 자율성이 높아지면서 만족감이 높아진다는 주장도 있다(Schiltz, 1978). 성별과 관련해서는 서로 다른 연구결과가 존

재하는데, 성별과 직무만족과는 상관관계가 없다는 주장(Blackburn & Bruce, 1989)과 남성에 비해 여성의 직무만족이 높다는 연구결과도 있다(Hamilton & Wright, 1986). 남성에 비해 여성이 직무만족도가 높은 이유에 대해서는 육아 및 가사노동으로부터 자유로워질 수 있다는 여성의 인식으로 그 이유를 설명한다. 교육수준과 관련해서는 대학 졸업자들이 고등학교 졸업자 집단보다 직무만족이 높은 것으로 나타났으며, 전반적으로 교육수준이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인된다(Hamilton & Wright, 1986).

또한 직무만족과 직무특성 간의 관계에 있어서는 직무가 조직목표달성과 개인의 발전에 유리할수록 직무만족도가 높게 나타났으며, 직무의 반복성이 낮을수록 직무만족도가 올라감을 확인할 수 있었다(박순애, 2006). 이외에도 상사, 동료, 하급자와의 관계가 직무만족에 영향을 미치고(하미승·권용수, 2002), 조직의 보수체계는 개방적일수록 더 높은 직무만족을 느끼는 것으로 확인되었다(김병섭, 2000).

구조적 측면에서의 조직유형과 직무만족과의 관계를 연구한 결과들을 보면 전반적인 직무만족도는 공공부분이 민간부분 보다 높지만, 직무의 자율성, 창의성, 승진, 보수수준 등 특정분야의 직무만족도는 민간부분이 높은 것으로 나타났다. 또한 미국을 중심으로 이루어진 연구들에서는 관리자의 경우, 민간부분의 직무만족도가 공공부분의 직무만족도 보다 높게 나타나는 것을 확인할 수 있다(Rainey, 1983). 국내 연구의 경우, 일반적으로 민간부분의 직무만족도가 공공부분보다 높게 나타나며(조경호·김미숙, 2002), 특히 보수와 승진 등에 대한 민간부분의 만족도는 월등히 높은 것으로 나타났다. 또한 정광호·김태일(2003)은 공공부분과 민간부분의 직무만족도는 경제위기와 같은 외부환경에 대한 조직의 위기인식과 대처방법에 따라 달라질 수 있음을 말하고 있다. 이는 두 영역의 직무만족도는 조직 외부환경을 요인으로 변화할 수 있음을 의미하기도 한다.

## 제 3 절 이직의도에 대한 논의

### 1. 이직의도의 개념

이직이란 현재의 조직에서 직무 활동을 그만두고 다른 직장이나 직무로 옮기는 것을 말하는데, 광의의 개념으로는 조직 구성원이 그 경계를 넘나드는 이동(Price, 1997)을 의미하며, 협의의 개념으로는 조직 구성원이 금전적 보상을 받고 자의적으로 구성원으로써의 자격을 끝내는 것을 말한다(Mobely, 1982).

이직을 설명하는 이론은 관점에 따라 다양한데 기대이론, 인적자본이론, 직무특성이론, 탐색이론 등이 있다. Vroom(1964)의 기대이론(Expectancy Theory)에 따르면, 조직에 대한 보수, 직업 안정성, 승진 등 개인의 보상에 관한 기대치가 충족되지 않으면 이직을 고려한다고 설명하고 있다. Becker(1975)의 인적자본(Human Capital)이론에 따르면 인적자본에 대한 교육, 훈련 등이 종업원의 몰입도를 높이고 자발적 이직을 낮춘다고 설명한다. Oldham & Hackman(1980)의 직무특성이론(Job Characteristic Theory)에 의하면 직무의 특성에 따라 개인의 심리상태가 변화되며, 이러한 심리상태 변화에 따라 직무만족 향상과 이직의사 감소가 가능함을 주장한다. Mortensen(1986)의 탐색이론(Search Theory)에 의하면 구직활동을 함에 있어 지불한 비용과 수익이 중요한 고려사항인데, 구직자의 의중임금(Reservation Wage) 이상을 제안하는 곳으로 이직을 하게 된다는 설명이다.

이직의 유형 또한 다양한 기준으로 분류될 수 있다. 먼저, 이직의 의사 결정 주체에 따라 이직은 자발적 이직과(Voluntary Turnover)과 비자발적 이직(Involuntary Turnover)으로 구분되며, 대부분의 이직은 자발적 이직에 해당한다(김미선, 2009). 자발적 이직은, 조직의 의사와 상관없이 이직 당사자의 판단에 따라 전직과 이직을 포함하여 조직을 떠나는 것을 말한다



(Bluedorn, 1978). 비자발적 이직은 종업원의 의사와 상관없이 해고, 퇴직하는 것을 말한다.

다음으로 조직의 회피 가능성에 따라 회피 가능성 이직과 회피 불가능성 이직으로 구분된다. 회피 가능성 이직은 임금, 작업환경, 관리, 감독 등 조직이 통제할 수 있는 요인에 의해 이직하는 것을 의미하며, 회피 불가능성 이직은 가족부양, 질병, 사망 등과 같이 조직이 통제할 수 없는 요인에 의한 이직을 말한다(김정석·안관영, 2012)

한편, 이직의 개념과는 달리 이직의도(Turnover Intention)는 구성원이 본인이 속한 조직을 떠나고자 하는 의도 또는 생각이나 결심을 의미하며, 조직에서 스스로 이탈하려는 결심(Price & Mueller, 1981), 또는 현재 속한 조직에서 구성원임을 포기하고 조직을 떠나고자 하는 의도 등으로 정의된다(Bluedorn, 1982). 구체적인 행동과 실천이 수반되는 이직과 행동을 취하기 전의 행동의도는 서로 다른 개념이지만 이 둘의 상관관계는 매우 높은 것으로 나타나고 있다(Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

이러한 이직의도는 이직행동을 예측해 주는 중요한 선행요인이기 때문에 이직행동의 대체개념으로 많은 연구에서 사용하고 있으며(신규희·이종학·이수범, 2010), 이직에 대한 결정을 내리고 실제 이직으로 이어지기까지는 개인의 심리적 변화, 직무불만족 등 여러 단계의 과정을 거치게 된다(Riggs & Rantz, 2001). 이러한 이유로 이직의도는 이직행동과 함께 조직에 부정적인 영향을 주는 요인으로 이를 최소화하기 위한 예측 도구로 활용할 수 있으며, 이직의도에 관심을 가지고 사전에 이직을 예방하는 노력이 필요하다(김형섭, 2005).

## 2. 이직의도에 관한 선행연구

이직의도에 영향을 주는 요인들에는 경제적, 사회적, 내재적 요인 등이 있다(만정림·이지우, 2015). 경제적 요인으로서는 임금과 배분의 공정성 등이 있고(김범성, 2010; 정효수·문형구·최병권, 2011), 사회적 요인에는 상사, 동료 및 하급자 등과의 관계 등이 있다(만정림·이지우, 2015; 이진복·곽원준, 2017). 내재적 요인에는 직무몰입 등이 있는데 직무몰입도가 높을수록 이직의도에는 부정적인 영향을 준다(백승규·이영면, 2010). Tuttle & Cotton(1986)은 이직에 관한 자료들을 메타분석기법을 활용하여 의미 있는 변수들을 정리했는데, 근로자의 개인특성, 직무환경 및 외부환경 등이 그것이다. 분석결과, 연령, 교육수준, 직무만족도가 매우 유의미한 것으로 나타났으며, 동료 관계, 직무성과 등이 유의한 것으로 확인되었다.

다수의 선행연구에서는 이직은 여러 가지 요인변수들에 의해 발생하는 복합적인 결과임을 보여주고 있으며, 이는 개인요인, 직무요인, 외부요인 등으로 구분된다(정인호·이대웅·권기현, 2018). 개인요인에 의한 연구들을 보면, 남성보다는 여성이 이직률이 높은 것으로 나타나는데(강순희, 2014; 성지미·안주엽, 2016), 이러한 차이는 여성의 결혼, 출산, 육아 등 비금전적 요인으로부터 발생한다(안세연·김효선, 2009). 또한 연령이 높을수록 이직의도와 이직행동이 낮게 나타났으며,(김재신, 2017), 고학력일수록 이직의도가 높은 것을 확인할 수 있었다(박유정, 2013).

직무요인에 의한 연구들에서는 조직에서 수행해야 할 직무의 수준과 종업원 개인 능력의 수준 차이가 크면 직무만족도는 떨어지고 이직의도는 높게 나타났다(차성현·주회정, 2010). 이와 유사하게 박은정(2002)은 공무원의 직무환경에 관한 연구에서 사회복지를 전공한 공무원이 그렇지 않은 공무원보다 관련 업무에서 직무소진 현상과 이직의도가 낮은 것으로 예측되었으며, 홍선미(1999)의 연구에서는 사회복지사에게 전문적인 자격증의 보유가 이직의도 감소에 영향을 준다고 말한다.

외부요인, 즉 개인을 둘러싼 조직에 관한 요인들의 연구에서는 임금이 높을수록 이직률은 낮아지며, 근로시간이 길수록 이직률은 높아지는 것으로 나타났다(이동하, 2016). 이외에도 송병선(1996)의 연구에서는 직무스트레스가 종업원의 심리적 상태의 변화와 불안감을 유발함으로서 직무만족과 이직성향에 영향을 미친다고 설명하고 있다.

한편, 종업원의 비자발적 이직과 달리 자발적 이직은 조직에 적지 않은 손실을 가져다 줄 수 있다(옥지호, 2014). 그 이유는 이직하는 종업원에 의한 업무 공백과 조직에 대한 부정적인 이미지가 생겨날 수 있으며(Chadwick, & Lawler, 2012), 자발적 이직으로 인해 조직은 인적자본과 동료 간의 신뢰, 호혜적 관계 등 사회적 자본을 함께 잃어버리기 때문이다(Shaw, 2013).

## 제 4 절 선행연구 검토에 따른 가설 설정

### 1. 워라벨(WLB)에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향

앞선 논의에서도 볼 수 있듯이 이직의도(Turnover Intention)는 종업원이 현재의 직장을 떠나려는 의도로서 실제 이직행동을 예측하는 중요한 선행요인으로서 많은 연구에서 사용되고 있으며(신규희·이종학·이수범, 2010), 대부분의 연구들이 일과 삶의 불균형과 이직의도 사이에 유의미한 상관관계가 있음을 보여주고 있다(Boles & Johnson, 2003; 이요행·박묘진·오세진, 2005; 임효창·이봉세·박경규, 2005).

위와 같은 워라벨(WLB)에 대한 인식과 이직의도 간의 논의들을 통해 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1. 일과 생활의 균형에 대한 부정적 인식은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 직장일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기기 어렵다는 인식은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 워라벨(WLB)에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향

일과 삶의 갈등과 직무만족에 미치는 연구들을 보면 일반적으로 직무만족에 부(-)의 영향이 나타난다(Bruck, 2003). Grandy(2005)는 일과 삶의 갈등이 직무만족을 감소시킨다는 가설을 종단적 연구를 통해 증명하였으며, Weiss(1996)는 일과 삶의 균형이 조직 구성원에게 긍정적인 심리작용을 가능하게 하며, 전반적인 직무만족도에 영향을 미친다고 말했다. 이혜정(2012)의 연구에서는 워라벨(WLB)에 대한 인식이 직무만족에는 정(+)의 영향을 주고, 이직의도에는 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이외에도 십입사원, 보육교사, 교대근무자 등을 대상으로 한 연구에서도 워라벨(WLB)에 대한 인식이 직무만족도에 긍정적인 영향을 확인한 바 있다(이승수, 2013; 전해경, 2016; 이지혜, 2016).

위와 같은 워라벨(WLB)에 대한 인식과 직무만족 간의 논의들을 통해 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2. 일과 생활의 균형에 대한 부정적 인식은 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

- 가설 2-1. 직장일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식은 전반적 직무만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-2. 직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기기 어렵다는 인식은 전반적 직무만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-3. 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적 인식은 전반적 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-4. 직장일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식은 보수만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-5. 직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기기 어렵다는 인식은 보수만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-6. 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적 인식은 보수만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-7. 직장일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식은 근무환경 만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-8. 직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기기 어렵다는 인식은 근무환경 만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-9. 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적 인식은 근무환경 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-10. 직장일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식은 상사에 대한 만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-11. 직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기기 어렵다는 인식은 상사에 대한 만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-12. 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적 인식은 상사에 대한 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 직무만족의 매개효과

일반적으로 직무만족과 이직은 부(-)의 상관관계를 갖는다(Vroom, 1964; Price, 1977; Muchinsky, 1977; Mobley, 1982). 다시 말해, 직무만족도가 높을수록 이직의도는 낮아지며, 직무만족도가 낮아질수록 이직의도는 높아진다. 직무불만족은 바로 이직행동으로 이어지지 않고 이직의도를 먼저 발생시키고 구직기회에 따라 이직행동으로 이어진다(Mobley, 1977). 따라서 직무불만족과 이직의도의 상관관계는 이직 자체보다 훨씬 강하게 나타나게 된다.

국내의 직무만족과 이직의도에 관한 연구를 보면, 이현숙(2012)은 병원 근로자의 복지만족도와 직무만족 및 이직의도를 살펴본 연구를 통해 부(-)의 관계를 확인하였다. 또한 호텔종사자를 대상으로 한 연구에서는 임금수준이 직무만족에 정(+)의 영향을 주었으며 이는 이직의도와 부(-)의 관계에 있음을 보여주었다(박지홍, 2003). 사회복지사를 대상으로 한 연구에서는 보상에 대한 인식이 직무만족에 정(+)의 영향을 주었으며 이를 매개로 이직의도에는 부(-)의 영향이 나타났다(양영애, 2010). 이상의 연구들을 종합해 볼 때, 직무만족을 포함하는 직무특성이 이직의도에 영향을 미치며(이희영, 2002), 급여수준, 고용안정성 등 직무만족도가 높을수록 이직의도가 낮은 것을 확인할 수 있다(조윤기·현성민, 2002).

위와 같은 직무만족도와 이직의도 간의 논의들에서처럼 일과 삶의 균형과 관련한 연구에서는 결과변수를 직무만족과 이직의도로 하면서 일과 삶의 균형과 직무만족 또는 이직의도 간의 직접적인 관계에 주목한 연구

들이 많지만, 요인 간 상호관계를 고려한 연구는 다소 부족한 실정이다. 하지만 선행연구들을 통해 워라벨(WLB)에 관한 인식과 직무만족 간, 그리고 직무만족과 이직의도 간의 유의미한 상관관계를 추론할 수 있었다. 이처럼 요인 간 상호관계를 고려해 볼 때 다음과 같은 가설의 도출할 수 있다.

**가설 3. 직무만족은 일과 삶의 균형에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.**

가설 3-1. 전반적 직무만족도는 일과 삶의 균형에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 3-2. 보수만족도는 일과 삶의 균형에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

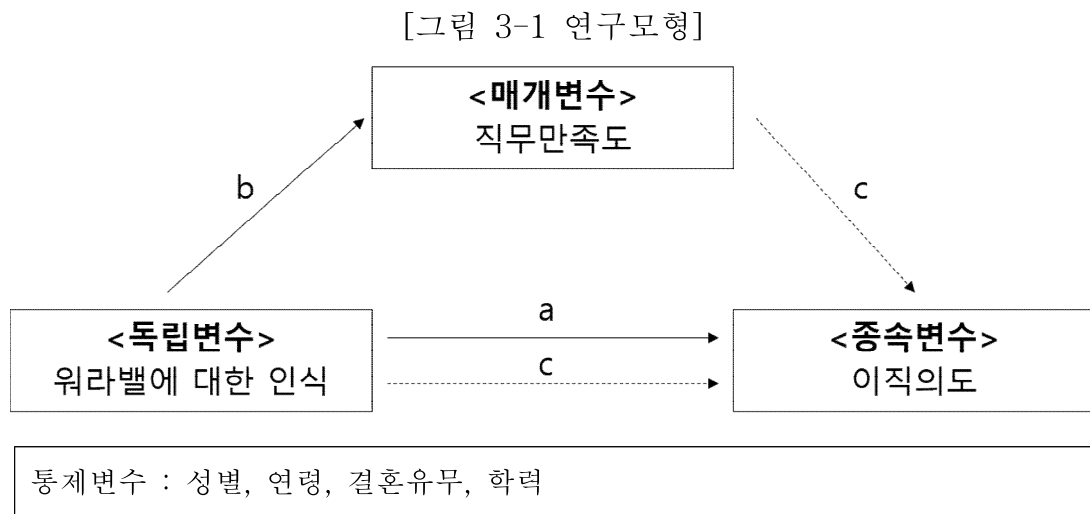
가설 3-3. 근무환경 만족도는 일과 삶의 균형에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 3-4. 상사에 대한 만족도는 일과 삶의 균형에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

### 제 3 장 연구설계 및 분석방법

#### 제 1 절 연구모형

본 연구에서는 앞서 검토한 선행연구 및 연구가설에 따라 워라밸(WLB)에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향에 직무만족이 매개효과를 보여주는지 살펴보기 위하여 아래와 같이 Baron과 Kenny(1986) 단순매개모형(simple mediation model)을 연구모형으로 하였다.



위와 같은 연구모형을 통해 독립변수, 매개변수, 종속변수로 이어지는 간접효과와 독립변수, 종속변수 간의 직접효과의 방향과 강도를 비교해보고자 한다. 또한 독립변수의 효과가 온전히 매개변수를 통해서만 종속변수로 전달되는 모형은 완전매개모형이라하며, 매개변수뿐만 아니라 독립변수에서 종속변수로 직접 효과가 전달되는 모형은 부분매개모형이라고 하는데, Baron과 Kenny(1986)는 부분매개모형을 기초모델로 선정하고 매개효과 검증을 위해 3개의 회귀식을 단계적으로 사용했다. 3단계 회귀식은 아래와 같다.



- (a)  $Y = \beta_{10} + \beta_{11}X + \epsilon_1$
- (b)  $Me = \beta_{20} + \beta_{21}X + \epsilon_2$
- (c)  $Y = \beta_{30} + \beta_{31}X + \beta_{32}Me + \epsilon_3$

## 제 2 절 연구대상 및 자료

본 연구의 대상은 한국행정연구원의 중앙부처 및 지방자치단체 공무원을 대상으로 한 2014년 한국의 공사조직 비교에 대한 인식조사 자료를 사용하여 분석한다. 모집단은 2014년 9월 현재 38개 중앙행정부처 및 17개 시도에 소속된 일반직 공무원이며 전체 38개 기관을 두 개의 층으로 분리하여 표본추출 하였다. 각 층별 일반직 공무원 수 대비 비율 확인 후 전체 표본 수를 층별 할당하고 층별 전체 일반직 공무원 수 대비 각 기관별 일반직 공무원 비율을 고려한 확률 비례 값을 적용하여 추출하였다. 추출된 20개 기관별 조사 표본을 25명으로 균등 할당하였으며, 대상 기관 25명 표본의 직급별 구분은 근무자 수 비례할당 방식을 채택했다. 조사방법은 확률표본 수집 후 구조화된 설문지를 이용해 면접조사와 온라인조사를 병행했다. 조사 기간은 2014년 9월 30일부터 10월 31일까지 한 달간 진행되었다.

## 제 3 절 변수의 정의 및 측정

### 1. 종속변수 : 이직의도

본 연구에서는 Price & Mueller(1981)와 Bluedorn(1982)의 이직의도에 대한 정의를 활용하여 “구성원 본인이 속한 조직을 떠나고자 하는 결심 또는 조직에서 스스로 이탈하려는 의도”로 정의한다. 이를 측정하기 위해 공사조직 비교에 대한 인식조사에서 사용한 1개 문항을 활용한다. 문항은 개인의 이직의도의 정도를 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였다.

[표 3-1 종속변수 설문문항]

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
이직의도	①	②	③	④	⑤

### 2. 독립변수 : 워라벨(WLB)에 대한 인식

워라벨(WLB) 인식에 대한 정의는 Greenhaus & Allen(2006)과 김정운·박정운(2004)의 개념을 활용하여 “일과 삶 사이 균형감, 신체와 심리 사이의 에너지의 효율적 배분과 심신이 안정된 상태”로 정의한다. 이를 측정하기 위해 3개 문항을 활용한다. 3개의 문항은 Quick, Henry, & Quick, (2004)에 의해 주장된 일과 가정 사이의 관련성과 일과 가정 이외의 개인생활의 관련성을 측정할 수 있는 문항으로 구성되어 있다. 본 설문에서는 일과 가족적 책임(육아, 가사활동 등) 사이의 균형을 인식하는 정도, 일과 개인적 삶에 대한 균형을 인식하는 정도, 그리고 워라벨(WLB)을 위한 상사의 지원을 인식하는 정도를 5점 척도로 측정하였다.

[표 3-2 독립변수 설문문항]

항 목	전혀 동의하지 않음	별로 동의하지 않음	보통	약간 동의함	매우 동의함
직장일이 많아져 가족적 책임(육아, 가사활동 등)을 다하기 어렵다	①	②	③	④	⑤
직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기는 것이 어렵고 그로 인해 스트레스가 발생한다	①	②	③	④	⑤
나의 상사는 내 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 지원한다	①	②	③	④	⑤

### 3. 매개변수 : 직무만족

Locke(1976)의 직무만족에 대한 정의를 활용하여 본 연구에서는 직무만족은 “조직 구성원이 자신의 직무에 대하여 가지고 있는 긍정적인 정서적 상태”로 정의한다. 직무만족을 측정하는 문항은 Rainey(2003), 정광호·김태일(2003)의 개인적 차원의 직무만족도와 구조적 차원의 직무만족도를 측정할 수 있는 문항으로 구성된 4개 문항을 활용한다. 각 문항은 5점 척도로 측정하였다.

[표 3-3 매개변수 설문문항]

항 목	전혀 만족하지 않음	별로 만족하지 않음	보통	약간 만족함	매우 만족함
본인이 수행하는 전반적인 직무 만족도	①	②	③	④	⑤
일하는 대가에 대한 보수 만족도	①	②	③	④	⑤
조직 근무환경 만족도	①	②	③	④	⑤
부서 내 나를 관리·감독하는 상사	①	②	③	④	⑤

#### 4. 통제변수

본 연구에서는 각 변수가 구성원의 인식측정을 바탕으로 하고 있기 때문에 각 변수에 영향을 줄 수 있는 인구통계학적 요인인 성별, 연령, 결혼유무, 학력 등을 통제변수로 설정하였다. 성별(남성=0, 여성=1), 연령(40세 미만=0, 40세 이상=1), 결혼유무(결혼경험 없음=0, 결혼경험 있음=1), 학력(고졸 이하=0, 대졸 이상=1) 등은 더미변수로 측정하였다.

#### 제 4 절 자료 분석방법

한국행정연구원의 “2014년 한국의 공사조직 비교에 대한 인식조사” 데이터를 기반으로 워라벨(WLB)에 대한 인식을 독립변수로, 직무만족을 매개변수로, 이직의도를 종속변수로 하여 상관관계분석, 회귀분석 등 활용하고자 하며, 기술적 통계분석을 위하여 SPSS V.22 통계프로그램을 이용했다.

## 제 4 장 실증분석

### 제 1 절 기술통계 분석

#### 1. 종속변수

본 연구에서의 종속변수인 이직의도의 기술통계량을 살펴보면 평균값 1.33으로 중앙부처 및 지방자치단체 공무원의 이직의도는 다소 낮은 것으로 나타났다.

[표4-1 종속변수에 관한 기술통계량]

구 분	최소값	최대값	평균	표준편차
이직의도	1	5	1.33	.704

#### 2. 독립변수

선행연구에 따른 위라벨에 대한 인식은 다양한 형태로 구분할 수 있는데 본 연구에서는 독립변수를 세 가지로 구분하였다. 독립변수에 대한 기술통계량 분석 결과, 세 가지의 독립변수 중 가족적 책임을 다하기 어렵다는 인식의 평균은 3.69, 개인적 삶을 즐기기 어렵다는 인식의 평균은 3.25 등으로 가족적 책임을 다하기 어렵다는 인식이 보다 높은 것으로 나타났다. 또한 위라벨(WLB)에 대한 상사의 지원에 대한 인식의 평균은 3.66으로 나타났다.

[표4-2 독립변수에 관한 기술통계량]

구 분	최소값	최대값	평균	표준편차
직장 일이 많아져 가족적 책임(육아, 가사활동 등)을 다하기 어렵다	1	5	3.69	.946
직장 일로 인하여 개인적인 삶을 즐기는 것이 어렵고 그로인해 스트레스가 발생한다	1	5	3.25	.892
나의 상사는 내 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 지원한다	1	5	3.66	.933

### 3. 매개변수

본 연구에서 매개변수는 직무만족이며 하위변수들로는 전반적 직무만족도, 보수만족도, 직무환경만족도, 상사에 대한 만족도로 구분하였으며, 기술통계량 분석 결과, 전반적 직무만족도 평균 3.44, 보수만족도 평균 2.92, 직무환경만족도 평균 3.16, 상사에 대한 만족도 평균 3.49로 보수에 대한 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났으며, 상사에 대한 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다.

[표4-3 매개변수에 관한 기술통계량]

구 분	최소값	최대값	평균	표준편차
본인이 수행하는 전반적인 직무 만족도	1	5	3.44	.675
일하는 대가에 대한 보수 만족도	1	5	2.92	.922
조직 근무환경 만족도	1	5	3.16	.873
부서 내 나를 관리·감독하는 상사	1	5	3.49	.858

#### 4. 통제변수

선행연구를 통해 이직의도에 영향을 미치는 요인으로 작용하는 것을 통제하기 위하여 성별, 연령, 결혼유무, 교육수준을 통제변수로 활용하였다. 기술통계량 분석 결과, 성별의 평균은 0.37로 남성이 보다 많은 것으로 나타났으며 연령의 평균은 0.17로 주로 40세 미만의 사람들이 설문에 참여한 것으로 나타났다. 또한 설문에 참여한 사람들은 대다수 결혼경험이 있고, 대졸 이상의 학력을 가진 것으로 나타났다.

[표4-4 통제변수에 관한 기술통계량]

구 분	최소값	최대값	평균	표준편차
성별	0	1	.37	.483
연령	0	1	.17	.373
결혼유무	0	1	.78	.411
교육수준	0	1	.94	.234

#### 제 2 절 상관관계 분석

상관관계 분석은 복수의 변수 사이의 관계에서 하나의 변수가 변화하면 다른 변수가 어떻게 변화하는지 즉, 변화의 방향과 강도를 확인할 수 있다. 하지만 상관관계분석은 변수 간 일대일 상관성만 확인할 수 있기 때문에 실질적인 영향력과는 거리가 있다고 할 수 있다. 다시 말해, 가설 검증 이전에 본 연구에서 활용하는 변수의 특성을 대략적으로 파악하는데 목적이 있다. 본 연구에서는 피어슨 상관분석(Pearson correlation analysis)을 실시하였다.

한 변수의 크기가 커질수록 다른 변수가 커지는 관계라면 이를 정(+)의 상관관계라고 하며, 한 변수의 크기가 낮아질수록 다른 변수가 낮아지는 관계를 부(-)의 상관관계라고 한다. 이러한 상관관계를 수치로 표현한 것을 상관계수라고 하는데 상관계수가 -1에 가까울수록 부(-)의 상관관계가 강하고 1에 가까울수록 정(+)의 상관관계가 강하다고 할 수 있다. 0에 가깝다면 상관관계가 거의 없다고 할 수 있다. 보다 구체적으로 살펴보면 절대값 0.2미만은 상관관계가 거의 없다고 보며, 절대값 0.2~0.4 미만일 때 낮은 상관관계, 절대값 0.4~0.7 미만일 때 다소 높은 상관관계, 절대값 0.7~0.9미만일 때 높은 상관관계, 절대값 0.9이상일 때 매우 높은 상관관계가 있다고 볼 수 있다.

[표4-5 상관관계 분석결과]

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
가족적 책임을 다하기 어려움	1											
개인적 삶을 즐기기가 어려움	.760***	1										
상사의 지원에 대한 인식	-.005	-.094**	1									
직무만족도	.004	-.115**	.241***	1								
보수만족도	-.084*	-.174**	.178***	.313***	1							
직무환경만족도	-.170**	-.224**	.233***	.409***	.527***	1						
상사에 대한 만족도	.023	-.019	.404***	.401***	.251***	.447***	1					
이직의도	-.082*	.039	-.116**	-.187**	-.104**	-.136**	-.137**	1				
성별	.048	.058	.021	-.073*	.016	-.019	-.011	-.046	1			
연령	-.178**	-.161**	-.052	.064	.115**	.090*	-.044	.162***	-.241**	1		
결혼유무	.023	-.032	-.004	.080*	.120**	.067	-.049	.002	-.237**	.225***	1	
교육수준	.057	.053	.027	-.002	-.010	-.042	.027	-.050	-.039	-.141**	.018	1

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001



### 제 3 절 회귀분석을 통한 매개효과 분석

본 연구에서는 Baron과 Kenny(1986)의 부분매개모형을 기초모델로 선정하고 매개효과 검증을 위해 독립변수와 종속변수의 관계, 독립변수와 매개변수의 관계, 독립변수 및 매개변수와 종속변수 등의 관계를 살펴보고자 각 단계별 회귀식을 활용했다.

#### (1) 워라벨에 대한 인식과 이직의도와의 관계( $Y = \beta_{10} + \beta_{11}X + \epsilon_1$ )

독립변수와 종속변수의 관계 즉, 워라벨에 대한 인식과 이직의도의 관계를 알아보기 위한 분석의 결과는 아래의 [표]와 같다. 연구모형의 ㉠경로에 해당한다.

[표4-6 독립변수와 종속변수의 회귀분석 결과]

변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		1.610	0.183		8.814***	0.000	
독립변수	가족적 책임	-0.171	0.041	-0.227	-4.166***	0.000	2.432
	개인적 삶	0.171	0.041	0.229	4.214***	0.000	2.434
	상사의 지원	-0.069	0.028	-0.087	-2.461*	0.014	1.024
통제변수	성별	-0.025	0.054	-0.017	-0.464	0.643	1.109
	연령	0.287	0.071	0.152	4.030***	0.000	1.164
	결혼유무	-0.040	0.063	-0.023	-0.639	0.523	1.106
	교육수준	-0.076	0.107	-0.025	-0.716	0.474	1.029

F=7.528 (p<0.001),  $R^2=0.64$ ,  $_{adj}R^2=0.56$ , D-W=0.685

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*P<.001

회귀분석 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며( $F=7.528$ ,  $p<0.001$ ), 회귀모형의 설명력은 약 5.6%로 나타났다. 분산팽창지수(variance Inflation Factor : VIF)는 모두 10미만으로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

회귀계수의 유의성 검증 결과 직장 일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하기 어렵다는 인식( $\beta=-0.227$ ,  $p<0.001$ )은 이직의도에 부(-)의 영향을 가지는 것으로 나타났으며 가설 1.1은 기각되었다. 두 번째로 직장 일로 인하여 개인적인 삶을 즐기는 것이 어렵고 그로 인해 스트레스가 발생한다는 인식( $\beta=0.229$ ,  $p<0.001$ )은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 가설 1.2는 채택되었다. 마지막으로 일과 삶의 균형이 이루어질수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 인식( $\beta=-0.087$ ,  $p<0.05$ )은 이직의도에 부(-)의 영향을 가지는 것으로 나타났으며 가설 1.3은 채택되었다. 즉, 개인적 삶을 즐길 수 있다는 인식과 워라벨을 위한 상사의 지원에 대한 인식 수준이 높아질수록 이직의도는 낮아지는 것으로 평가되었다. 일과 가정의 양립 또는 균형을 중심으로 했던 선행연구와는 다소 다른 결과로 이직의도에 있어서는 개인적 삶의 영역이 워라벨(WLB)의 중요한 요소임을 확인 할 수 있다. 아울러, 본 연구에서 수행하고자 하는 가정 이외의 확장된 워라벨(WLB)에 관한 연구의 필요성을 보여주는 결과라고도 할 수 있다. 또한 워라벨(WLB)을 위한 상사의 지원이 이직의도에 유의미한 영향을 주는 것으로 확인되었는데 개인이 속한 직장의 분위기 또는 직장문화를 대변하는 상사의 역할이 워라벨(WLB)을 판단하는 중요한 요소로 작용함을 알 수 있다.

위의 과정은 매개효과의 검증을 위한 1단계( $Y=\beta_{10}+\beta_{11}X+\epsilon_1$ )로 독립변수와 종속변수의 관계( $\beta_{11}$ )를 검증하는 단계라 할 수 있으며, 3개의 독립변수 중 2개의 독립변수가 아래와 같이 종속변수에 직접적인 효과가 있음을 확인할 수 있었다.

[표4-7 독립변수 및 종속변수의 관계에서의 가설채택 결과]

가 설	채택여부
직장일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기기 어렵다는 인식은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택

## (2) 위라벨에 대한 인식과 직무만족도의 관계( $Me = \beta_{20} + \beta_{21}X + \epsilon_2$ )

선행연구 등을 바탕으로 매개변수가 되는 직무만족도는 전반적 만족도, 보수에 대한 만족도, 근무환경에 대한 만족도, 상사에 대한 만족도로 세분화하였으며, 독립변수와 매개변수의 관계를 분석함에 있어 각각의 매개변수를 대상으로 회귀분석을 시행하였다. 위라벨에 대한 인식과 전반적 직무만족도 간 회귀분석의 결과는 아래의 [표]와 같다. 연구모형의 ⑥경로에 해당한다.

[표4-8 독립변수와 매개변수(전반적 만족도)의 회귀분석 결과]

변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		2.937	0.173		17.028***	0.000	
독립변수	가족적 책임	0.133	0.039	0.184	3.421**	0.001	2.432
	개인적 삶	-0.157	0.038	-0.220	-4.108***	0.000	2.434
	상사의 지원	0.171	0.026	0.225	6.476***	0.000	1.024
통제변수	성별	-0.071	0.051	-0.051	-1.395*	0.163	1.109
	연령	0.090	0.067	0.050	1.345*	0.179	1.164
	결혼유무	0.076	0.059	0.046	1.275*	0.203	1.106
	교육수준	-0.008	0.101	-0.003	-0.082	0.935	1.029

F=10.995 (p<0.001), R<sup>2</sup>=0.091, adjR<sup>2</sup>=0.083, D-W=1.933

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*P<.001

회귀분석 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=10.995, p<0.001), 회귀모형의 설명력은 약 8.3%로 나타났다. 분산팽창지수(variance Inflation Factor : VIF)는 모두 10미만으로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

회귀계수의 유의성 검증 결과 직장 일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하기 어렵다는 인식( $\beta=0.184$ ,  $p<0.01$ )은 전반적 직무만족도와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났으며 가설 2.1은 기각되었다. 다음으로 개인적 삶을 즐길 수 없다는 인식( $\beta=-0.220$ ,  $p<0.001$ )은 전반적 직무만족도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 가설 2.2는 채택되었다. 세 번째로 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적인 인식( $\beta=0.225$ ,  $p<0.001$ )은 전반적 직무만족도에 정(+)의 영향을 가지는 것으로 나타났으며 가설 2.3은 채택되었다.

위의 과정은 매개효과의 검증을 위한 2단계( $Me = \beta_{20} + \beta_{21}X + \epsilon_2$ )로 독립변수와 매개변수의 관계( $\beta_{21}$ )를 검증하는 단계 중 하나이며, 3개의 독립변수 중 2개의 독립변수가 아래와 같이 매개변수(전반적 만족도)에 영향을 주는 것으로 확인되었다.

[표4-9 독립변수 및 매개변수(전반적 만족도)의 관계에서의 가설채택 결과]

가 설	채택여부
직장일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식은 전반적 직무만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기기 어렵다는 인식은 전반적 직무만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적 인식은 전반적 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

다음으로 위라벨에 대한 인식과 보수만족도 간 회귀분석의 결과는 아래의 [표]와 같다.

[표4-10 독립변수와 매개변수(보수만족도)의 회귀분석 결과]

변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		2.512	0.237		10.616***	0.000	
독립변수	가족적 책임	0.089	0.053	0.090	1.670	0.095	2.432
	개인적 삶	-0.207	0.053	-0.212	-3.940***	0.000	2.434
	상사의 지원	0.167	0.036	0.162	4.629***	0.000	1.024
통제변수	성별	0.133	0.069	0.070	1.921	0.055	1.109
	연령	0.245	0.092	0.099	2.661**	0.008	1.164
	결혼유무	0.237	0.081	0.106	2.908**	0.004	1.106
	교육수준	0.025	0.138	0.006	0.183	0.855	1.029
F=9.976 (p<0.001), R <sup>2</sup> =0.083, adjR <sup>2</sup> =0.075, D-W=2.077							

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*P<.001

회귀분석 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=9.976, p<0.001), 회귀모형의 설명력은 약 7.5%로 나타났다. 분산팽창지수(variance Inflation Factor : VIF)는 모두 10미만으로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

회귀계수의 유의성 검증 결과 직장 일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하기 어렵다는 인식은 보수만족도에 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났으며 가설 2.4는 기각되었다. 다음으로 개인적 삶을 즐길 수 없다는 인식( $\beta=-0.212$ , p<0.001)은 보수만족도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 가설 2.5는 채택되었다. 세 번째로 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적인 인식( $\beta=0.162$ , p<0.001)은 보수만족도에 정(+)의 영향을 가지는 것으로 나타났으며 가설 2.6은 채택되었다.

위의 과정은 매개효과의 검증을 위한 2단계( $Me = \beta_{20} + \beta_{21}X + \epsilon_2$ )로 독립 변수와 매개변수의 관계( $\beta_{21}$ )를 검증하는 단계 중 하나이며, 3개의 독립 변수 중 2개의 독립변수가 아래와 같이 매개변수(보수만족도)에 영향을 주는 것으로 확인되었다.

[표4-11 독립변수 및 매개변수(보수만족도)의 관계에서의 가설채택 결과]

가 설	채택여부
직장일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식은 보수만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기기 어렵다는 인식은 전반적 보수만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적 인식은 보수만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

다음으로 워라밸에 대한 인식과 근무환경 만족도 간 회귀분석의 결과는 아래의 [표]와 같다.

[표4-12 독립변수와 매개변수(근무환경 만족도)의 회귀분석 결과]

변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		3.124	0.222		14.098***	0.000	
독립변수	가족적 책임	-0.030	0.050	-0.032	-0.596	0.551	2.432
	개인적 삶	-0.155	0.049	-0.167	-3.142**	0.002	2.434
	상사의 지원	0.217	0.034	0.221	6.396***	0.000	1.024
통제변수	성별	0.023	0.065	0.013	0.349	0.727	1.109
	연령	0.131	0.086	0.056	1.513	0.131	1.164
	결혼유무	0.114	0.076	0.054	1.497	0.135	1.106
	교육수준	-0.110	0.129	-0.029	-0.848	0.397	1.029
F=12.748 (p<0.001), R <sup>2</sup> =0.104, adjR <sup>2</sup> =0.096, D-W=1.895							

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*P<.001

회귀분석 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=12.748, p<0.001), 회귀모형의 설명력은 약 9.6%로 나타났다. 분산팽창지수(variance Inflation Factor : VIF)는 모두 10미만으로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

회귀계수의 유의성 검증 결과 직장 일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하기 어렵다는 인식과 근무환경 만족도 간의 관계는 유의미하지 않은 것으로 나타났으며 가설 2.7은 기각되었다. 다음으로 개인적 삶을 즐길 수 없다는 인식( $\beta=-0.167$ , p<0.01)은 근무환경 만족도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 가설 2.8은 채택되었다. 세 번째로 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적인 인식( $\beta=0.221$ , p<0.001)은 근무환경 만족도에 정(+)의 영향을 가지는 것으로 나타났으며 가설 2.9는 채택되었다.

위의 과정은 매개효과의 검증을 위한 2단계( $Me = \beta_{20} + \beta_{21}X + \epsilon_2$ )로 독립



변수와 매개변수의 관계( $\beta_{21}$ )를 검증하는 단계 중 하나이며, 3개의 독립 변수 중 2개의 독립변수가 아래와 같이 매개변수(근무환경 만족도)에 영향을 주는 것으로 확인되었다.

[표4-13 독립변수 및 매개변수(근무환경 만족도)의 관계에서의 가설채택 결과]

가 설	채택여부
직장일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식은 근무환경 만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기기 어렵다는 인식은 전반적 근무환경 만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적 인식은 근무환경 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

다음으로 위라벨에 대한 인식과 상사에 대한 만족도 간 회귀분석의 결과는 아래의 [표]와 같다.

[표4-14 독립변수와 매개변수(상사에 대한 만족도)의 회귀분석 결과]

변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		2.227	0.210		10.620	0.000	
독립변수	가족적 책임	0.027	0.047	0.030	0.580	0.562	2.432
	개인적 삶	-0.006	0.047	-0.007	-0.127	0.899	2.434
	상사의 지원	0.388	0.032	0.403	12.106***	0.000	1.024
통제변수	성별	-0.064	0.062	-0.036	-1.043	0.297	1.109
	연령	-0.030	0.082	-0.013	-0.370	0.711	1.164
	결혼유무	-0.113	0.072	-0.054	-1.564	0.118	1.106
	교육수준	0.048	0.122	0.013	0.391	0.696	1.029
F=22.121 (p<0.001), R <sup>2</sup> =0.168, adjR <sup>2</sup> =0.160, D-W=1.896							

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*P<.001

회귀분석 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며( $F=22.121$ ,  $p<0.001$ ), 회귀모형의 설명력은 약 16.0%로 나타났다. 분산팽창지수(variance Inflation Factor : VIF)는 모두 10미만으로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

회귀계수의 유의성 검증 결과 직장 일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하기 어렵다는 인식과 상사에 대한 만족도 간의 관계는 유의미하지 않은 것으로 나타났으며 가설 2.10은 기각되었다. 다음으로 개인적 삶을 즐길 수 없다는 인식 또한 상사에 대한 만족도 간의 관계는 유의미하지 않은 것으로 나타났으며 가설 2.11은 기각되었다. 세 번째로 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적인 인식( $\beta=0.403$ ,  $p<0.001$ )은 상사에 대한 만족도에 정(+)의 영향을 가지는 것으로 나타났으며 가설 2.12는 채택되었다.

위의 과정은 매개효과의 검증을 위한 2단계( $Me = \beta_{20} + \beta_{21}X + \epsilon_2$ )로 독립변수와 매개변수의 관계( $\beta_{21}$ )를 검증하는 단계 중 하나이며, 3개의 독립변수 중 1개의 독립변수가 아래와 같이 매개변수(상사에 대한 만족도)에 영향을 주는 것으로 확인되었다.

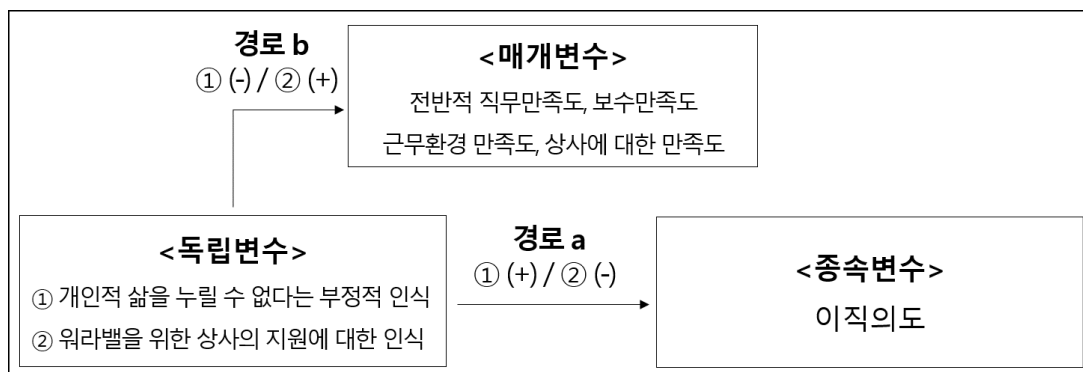
[표4-15 독립변수 및 매개변수(상사에 대한 만족도)의 관계에서의 가설채택 결과]

가 설	채택여부
직장일이 많아져 육아, 가사활동 등 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식은 상사에 대한 만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기기 어렵다는 인식은 전반적 상사에 대한 만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원에 대한 긍정적 인식은 상사에 대한 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

앞선 논의에서처럼, 매개효과 검증을 위한 Baron과 Kenny(1986)의 3단

계 회귀식은 각 경로마다 통계적으로 유의미한 결과를 기반으로 하며, 어느 한 단계에서라도 변수 간 유의미함이 확인되지 않는다면 다음 단계로의 진행은 의미가 없다. 2단계까지의 변수 간 회귀분석 결과를 정리하자면 다음과 같다.

[그림 4-1 연구모형의 ①, ② 경로의 1-2단계 회귀분석 결과]



독립변수와 종속변수 간 직접효과를 검증하는 ①경로의 경우, 검증대상이었던 독립변수 3개 중 개인적 삶을 누릴 수 없다는 부정적 인식과 워라벨을 위한 상사의 지원에 대한 인식이 종속변수인 이직의도에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 가족적 책임을 다할 수 없다는 인식은 이직의도에 유의미한 영향을 주지 못했다. 한편, 독립변수와 매개변수 간의 관계를 검증하기 위한 ②경로에 있어서는 위의 경우와 마찬가지로 개인적 삶을 누릴 수 없다는 부정적 인식과 워라벨을 위한 상사의 지원에 대한 인식만이 매개변수인 전반적 직무만족도, 보수 만족도, 근무환경 만족도에 유의미한 영향을 주는 것으로 확인되었다. 다만, 매개변수인 상사에 대한 만족도는 워라벨(WL)을 위한 상사의 지원에 대한 인식만 유의미한 영향을 주는 것으로 확인되었다. 독립변수와 종속변수의 관계에서 처럼 가족적 책임을 다할 수 없다는 인식은 매개변수에도 유의미한 영향을 주지 못했다.

(3) 워라밸에 대한 인식, 직무만족과 이직의도와의 관계 ( $Y = \beta_{30} + \beta_{31}X + \beta_{32}Me + \epsilon_3$ )

이번 과정은 매개효과의 검증을 위한 3단계( $Y = \beta_{30} + \beta_{31}X + \beta_{32}Me + \epsilon_3$ )로 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향( $\beta_{31}$ ,  $\beta_{32}$ )를 검증하는 단계이며, 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향의 강도와 방향을 확인할 수 있다. 다만, 3단계 회귀분석에서는 앞선 ㉠과 ㉡경로상 유의미한 결과를 보여주지 못한 독립변수 ‘직장 일이 많아져 육아, 가사 활동 등 가족적 책임을 다하기 어렵다’는 인식을 제외하고 분석을 시행하였다.

먼저, 전반적 직무만족도의 매개효과를 검증하기 위한 독립변수 및 매개변수(전반적 직무만족도), 종속변수 간 회귀분석의 결과는 아래의 [표]와 같다.

[표4-16 독립변수 및 매개변수(전반적 직무만족도), 종속변수 간 회귀분석 결과]

변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		2.072	.213		9.718	.000	
매개변수	직무 만족도	-.186	.038	-.179	-4.937***	.000	1.084
독립변수	개인적 삶	.032	.026	.043	1.215	.225	1.047
	상사의 지원	-.046	.028	-.059	-1.633	.103	1.075
통제변수	성별	-.039	.053	-.026	-.723	.470	1.111
	연령	.328	.071	.173	4.642	.000	1.155
	결혼유무	-.047	.062	-.027	-.754	.451	1.100
	교육수준	-.081	.106	-.027	-.760	.447	1.029
F=8.576 (p<0.001), R <sup>2</sup> =0.072, adjR <sup>2</sup> =0.064, D-W=0.689							

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*P<.001

회귀분석 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며( $F=8.576$ ,  $p<0.001$ ), 회귀모형의 설명력은 약 6.4%로 나타났다. 분산팽창지수(Variance Inflation Factor : VIF)는 모두 10미만으로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

매개변수에 대한 회귀계수의 유의성 검증 결과, 전반적 직무만족도( $\beta = -0.179$ ,  $p<0.001$ )는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 독립변수에 대한 회귀계수의 유의성 검증 결과, 개인적인 삶을 즐기는 것이 어렵고 그로 인해 스트레스가 발생한다는 인식과 워라밸을 위한 상사의 지원에 대한 인식은 이직의도에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는 앞선 ㉠경로에서 유의미한 결과( $\beta=0.229$ ,  $p<.001/\beta = -0.087$ ,  $p<.05$ )를 보여주었던 것과는 다른 결과로 매개변수가 추가되면서 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 없어진 것으로 보인다. 다시 말해, 매개변수가 독립변수의 영향을 흡수하여 종속변수로 전달하는 완전한 매개 역할을 수행하게 되었으며 가설 3.1은 채택되었다.

[표4-17 매개변수(전반적 직무만족도)에 의한 독립변수의 강도, 방향성 비교]

경로 및 변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
㉠ 경로	개인적 삶	0.171	0.041	0.229	4.214***	0.000	2.434
	상사의 지원	-0.069	0.028	-0.087	-2.461*	0.014	1.024
㉢ 경로	개인적 삶	0.032	0.026	0.043	1.215	0.225	1.047
	상사의 지원	-0.046	0.028	-.059	-1.633	0.103	1.075

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $P<.001$

두번째로, 보수만족도의 매개효과를 검증하기 위한 독립변수 및 매개변수(보수만족도), 종속변수 간 회귀분석의 결과는 아래의 [표]와 같다.

[표4-18 독립변수 및 매개변수(보수만족도), 종속변수 간 회귀분석 결과]

변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		1.702	0.196		8.689	0.000	
매개변수	보수 만족도	-0.075	0.028	-0.098	-2.677**	0.008	1.087
독립변수	개인적 삶	0.032	0.027	0.044	1.204	0.229	1.062
	상사의 지원	-0.067	0.028	-0.085	-2.359*	0.019	1.045
통제변수	성별	-0.016	0.054	-0.011	-0.287	0.774	1.114
	연령	0.332	0.072	0.176	4.639	0.000	1.163
	결혼유무	-0.046	0.063	-0.027	-0.725	0.468	1.110
	교육수준	-0.078	0.107	-0.026	-0.723	0.470	1.029
F=6.007 (p<0.001), R <sup>2</sup> =0.052, <sub>adj</sub> R <sup>2</sup> =0.043, D-W=0.649							

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*P<.001

회귀분석 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=6.007, p<0.001), 회귀모형의 설명력은 약 4.3%로 나타났다. 분산팽창지수(Variance Inflation Factor : VIF)는 모두 10미만으로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

매개변수에 대한 회귀계수의 유의성 검증 결과, 보수만족도( $\beta=-0.098$ , p<0.01)는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 독립변수에 대한 회귀계수의 유의성 검증 결과, 개인적인 삶을 즐기는 것이 어렵고 그로 인해 스트레스가 발생한다는 인식은 이직의도에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 확인되었다. 이는 매개변수 직무만족도가 추가되면서 독립변수의 영향을 흡수하여 종속변수로 전달하는 완전한 매개역할을 하게 된 것으로 보인다. 한편, ‘위라벨을 위한 상사의 지원에 대한 인식’이 이직의도에 미치는 영향(㉠경로  $\beta=-0.087$ , p<0.05/㉡경로  $\beta=-0.085$ , p<0.05)은 매개변수로 인한 유의미한 차이가 발생하지 않는 것으로 확인되었으며, 가설 3.2는 부분적으로 채택되었다.

[표4-19 매개변수(보수만족도)에 의한 독립변수의 강도, 방향성 비교]

경로 및 변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
㉠ 경로	개인적 삶	0.171	0.041	0.229	4.214***	0.000	2.434
	상사의 지원	-0.069	0.028	-0.087	-2.461*	0.014	1.024
㉡ 경로	개인적 삶	0.032	0.027	0.044	1.204	0.229	1.062
	상사의 지원	-0.067	0.028	-0.085	-2.359*	0.019	1.045

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*P<.001

세번째로, 직무환경 만족도의 매개효과를 검증하기 위한 독립변수 및 매개변수(직무환경 만족도), 종속변수 간 회귀분석의 결과는 아래의 [표]와 같다.

[표4-20 독립변수 및 매개변수(직무환경 만족도), 종속변수 간 회귀분석 결과]

변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		1.827	0.204		8.952	0.000	
매개변수	직무환경 만족도	-0.102	0.030	-0.126	-3.412**	0.001	1.116
독립변수	개인적 삶	0.025	0.027	0.034	0.922	0.357	1.081
	상사의 지원	-0.058	0.029	-0.074	-2.030*	0.043	1.068
통제변수	성별	-0.023	0.054	-0.016	-0.432	0.666	1.109
	연령	0.329	0.071	0.174	4.615	0.000	1.157
	결혼유무	-0.053	0.063	-0.031	-0.850	0.395	1.099
	교육수준	-0.091	0.107	-0.030	-0.849	0.396	1.030

F=6.675 (p<0.001),  $R^2=0.057$ ,  $_{adj}R^2=0.049$ , D-W=0.642

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*P<.001

회귀분석 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며( $F=6.675$ ,  $p<0.001$ ), 회귀모형의 설명력은 약 4.9%로 나타났다. 분산팽창지수(Variance Inflation Factor : VIF)는 모두 10미만으로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

매개변수에 대한 회귀계수의 유의성 검증 결과, 직무환경 만족도( $\beta = -0.126$ ,  $p<0.01$ )는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 독립변수에 대한 회귀계수의 유의성 검증 결과, 개인적인 삶을 즐기는 것이 어렵고 그로 인해 스트레스가 발생한다는 인식은 이직의도에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 확인되었다. 이는 매개변수 직무만족도가 추가되면서 독립변수의 영향을 흡수하여 종속변수로 전달하는 완전한 매개역할을 하게 된 것으로 보인다. 한편, 위라벨을 위한 상사의 지원에 대한 인식이 이직의도에 미치는 효과(㉠경로  $\beta = -0.087$ ,  $p<0.05$ /㉡경로  $\beta = -0.074$ ,  $p<0.05$ )는 매개변수로 인해 영향력이 적어지는 것을 확인할 수 있다. 매개변수가 독립변수의 영향력을 일부 흡수하여 종속변수로 전달해주는 부분적인 매개효과가 있는 것으로 보여지며 가설 3.3은 채택되었다.

[표4-21 매개변수(직무환경 만족도)에 의한 독립변수의 강도, 방향성 비교]

경로 및 변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
㉠ 경로	개인적 삶	0.171	0.041	0.229	4.214***	0.000	2.434
	상사의 지원	-0.069	0.028	-0.087	-2.461*	0.014	1.024
㉡ 경로	개인적 삶	0.025	0.027	0.034	0.922	0.357	1.081
	상사의 지원	-0.058	0.029	-0.074	-2.030*	0.043	1.068

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $P<0.001$

마지막으로, 상사에 대한 만족도의 매개효과를 검증하기 위한 독립변수 및 매개변수(상사에 대한 만족도), 종속변수 간 회귀분석의 결과는 다음



의 [표]와 같다.

[표4-22 독립변수 및 매개변수(상사에 대한 만족도), 종속변수 간 회귀분석 결과]

변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		1.707	0.196		8.732	0.000	
매개변수	상사에 대한 만족도	-0.088	0.032	-0.107	-2.781**	0.006	1.201
독립변수	개인적 삶	0.044	0.027	0.059	1.660	0.097	1.040
	상사의 지원	-0.046	0.031	-0.058	-1.495	0.135	1.212
통제변수	성별	-0.031	0.054	-0.021	-.578	0.563	1.110
	연령	0.312	0.071	0.165	4.374	0.000	1.153
	결혼유무	-0.074	0.063	-0.043	-1.177	0.239	1.099
	교육수준	-0.075	0.107	-0.025	-0.703	0.482	1.029
F=6.092 (p<0.001), R <sup>2</sup> =0.053, adjR <sup>2</sup> =0.044, D-W=0.642							

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*P<.001

회귀분석 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=6.092, p<0.001), 회귀모형의 설명력은 약 4.4%로 나타났다. 분산팽창지수(Variance Inflation Factor : VIF)는 모두 10미만으로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

매개변수에 대한 회귀계수의 유의성 검증 결과, 상사에 대한 만족도( $\beta = -0.107$ , p<0.01)는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 독립변수에 대한 회귀계수의 유의성 검증 결과, 개인적인 삶을 즐기는 것이 어렵고 그로 인해 스트레스가 발생한다는 인식과 워라벨을 위한 상사의 지원에 대한 인식은 이직의도에 유의미한 영향을 주지 않는 것으

로 나타났다. 이는 앞선 ㉠경로에서 유의미한 결과( $\beta=0.229$ ,  $p<.001/\beta=-0.087$ ,  $p<.05$ )를 보여주었던 것과는 다른 결과로 매개변수가 추가되면서 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 없어진 것으로 보인다. 다시 말해, 매개변수가 독립변수의 영향을 흡수하여 종속변수로 전달하는 완전한 매개 역할을 수행하게 되었으며 가설 3.4은 채택되었다.

[표4-23 매개변수(상사에 대한 만족도)에 의한 독립변수의 강도, 방향성 비교]

경로 및 변수		B	S.E.	$\beta$	t	p	VIF
㉠ 경로	개인적 삶	0.171	0.041	0.229	4.214***	0.000	2.434
	상사의 지원	-0.069	0.028	-0.087	-2.461*	0.014	1.024
㉢ 경로	개인적 삶	0.044	0.027	0.059	1.660	0.097	1.040
	상사의 지원	-0.046	0.031	-0.058	-1.495	0.135	1.212

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $P<.001$

위와 같이 매개효과 검증을 위한 3단계( $Y = \beta_{30} + \beta_{31}X + \beta_{32}Me + \epsilon_3$ ) 회귀분석을 통해 매개변수의 추가로 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 변화하는 모습을 확인하였으며 매개효과에 대한 가설채택 결과는 아래의 [표]와 같다.

[표4-24 매개효과 가설채택 결과]

가 설	채택여부
전반적 직무만족도는 워라밸에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.	채택
보수만족도는 워라밸에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.	부분채택
근무환경 만족도는 워라밸에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.	채택
상사에 대한 만족도는 워라밸에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.	채택

## 제 4 절 소결

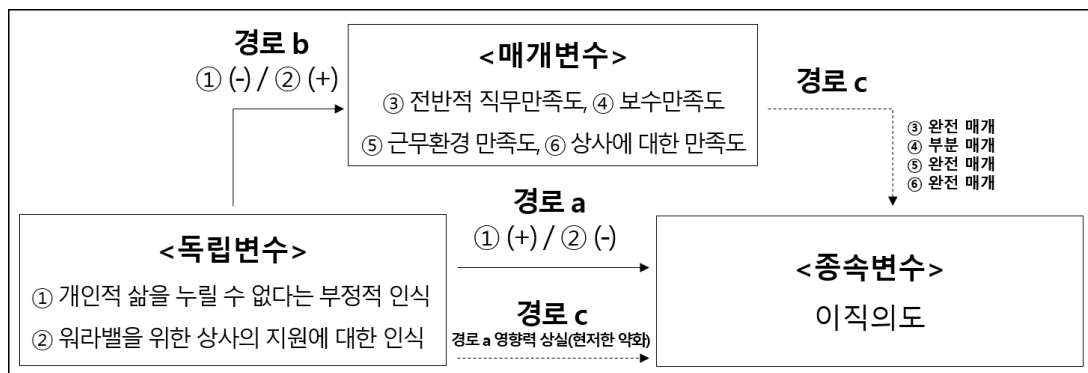
위라벨(WLB)이 이직의도에 미치는 영향을 직무만족의 매개효과를 중심으로 살펴보고자 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 회귀분석을 시행하였다. 이는 부분매개모형을 기초모델로 선정하고 매개효과 검증을 위해 ① 독립변수와 종속변수의 관계, ② 독립변수와 매개변수의 관계, ③ 독립변수 및 매개변수와 종속변수의 관계를 순차적으로 분석하는 것으로 앞선 단계에서 변수 간 유의미한 영향을 발견할 수 없다면 다음 단계의 검증은 의미가 없게 된다.

먼저, ①단계 독립변수와 종속변수의 관계, 즉 위라벨(WLB)에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향에 대해 검토한 결과 가설1은 대부분 지지되었다. 독립변수로 활용한 위라벨(WLB)에 대한 인식은 가족적 책임을 다할 수 없다는 인식, 개인적 삶을 누릴 수 없다는 인식, 위라벨(WLB)을 위한 상사의 지원에 대한 인식으로 구분하여 분석하였는데 가족적 책임을 다할 수 없다는 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 개인적 삶을 누릴 수 없다는 인식은 이직의도에 정(+)의 영향을 미쳤고, 위라벨(WLB)을 위한 상사의 지원에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미쳤다. 다음으로 ②단계 독립변수와 매개변수의 관계, 즉 위라벨(WLB)에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향을 검토한 결과 가설2는 대부분 지지되었다. 매개변수로 활용한 직무만족은 전반적 만족도, 보수만족도, 근무환경 만족도, 상사의 지원에 대한 만족도로 구분하여 분석하였다. 그 결과 위라벨(WLB)에 대한 인식 중 가족적 책임을 다할 수 없다는 인식을 제외한 개인적 삶을 누릴 수 없다는 인식과 위라벨(WLB)을 위한 상사의 지원에 대한 인식은 모든 매개변수에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 개인적 삶을 누릴 수 없다는 인식은 전반적 만족도, 보수만족도, 근무환경 만족도, 상사의 지원에 대한 만족도에 부(-)의 영향을 미쳤으며, 위라벨(WLB)에 대한 상사의 지원에 대한 인식은 전반적 만족도, 보수만족도, 근무환경 만족도, 상사의

지원에 대한 만족도에 정(+)의 영향을 주었다. 마지막으로 ③단계 독립변수와 매개변수 그리고 종속변수의 관계 분석은 앞선 단계에서 유의미한 결과를 보여주지 못했던 독립변수 가족적 책임을 다할 수 없다는 인식을 제외하고 검증을 시행하였으며, 가설 3은 대부분 지지되었다. 독립변수에 매개변수가 추가되면서 독립변수의 영향력이 없어지거나 줄어들었는데 전반적 만족도, 근무환경 만족도, 상사에 대한 만족도는 워라벨(WLB)에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 완전하게 매개했으며, 보수만족도는 워라벨(WLB)에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 부분적으로 매개했다. 다시 말해, 매개변수 전반적 만족도, 근무환경 만족도, 상사에 대한 만족도는 독립변수 개인적 삶을 누릴 수 없다는 인식과 워라벨(WLB)을 위한 상사의 지원에 대한 인식이 이직의도에 미치는 직접효과를 완전히 흡수하였으며, 매개변수 보수만족도는 독립변수 개인적 삶을 누릴 수 없다는 인식과 워라벨(WLB)을 위한 상사의 지원에 대한 인식 이직의도에 미치는 영향을 부분적으로 흡수하였다고 볼 수 있다. 이러한 분석결과는 직무만족과 이직은 부(-)의 상관관계를 가진다는 선행연구와 같은 맥락의 것이라 할 수 있다. 하지만 가족적 책임을 다할 수 없다는 인식이 이직의도 또는 직무만족에 유의미한 영향을 주지 못한 본 연구의 결과는 대부분의 근로자가 업무와 가정의 역할을 동시에 수행할 때 긍정적인 효과가 나타남을 보여주었던 Green & Powell(2006)의 연구와는 다른 결과이기도 하다. 또한 앞서 논의되었던 워라벨(WLB)에 관한 선행연구 중 자원소모모형(Resource Drain Model)에서는 개인에게 사용 가능한 자원의 총량은 일정하기 때문에 직장에서 일하는 동안 자원을 많이 소모하게 되면 가정에서 사용할 수 있는 자원이 줄어들고 결국에 일과 가정은 자원을 두고 갈등 관계를 형성할 수 밖에 없다(김주엽, 2008; 최현정, 2008; Edwards & Rothbard, 2000)고 말하고 있는데 본 연구에서는 다소 다른 결과를 보여주고 있다. 즉, 앞선 분석결과에 의하면 일과 가정의 균형보다 일과 개인적인 삶의 균형이 중요한 것으로 나타나고 있으며 자원소모모형 측면에서 보더라도 한정된 자원을 가지고 일과 가정만이 갈등하는 것이 아니라 일과 개인적 삶이 갈등할 수 있음을 추

론해 볼 수 있다. 이러한 이유에 대해서는 독신가구, 자녀가 없는 가정의 수가 늘어나는 등 가정의 소규모화와 더불어 취미활동이나 자기계발 등으로 한 개인에게 가정이 차지하는 비중이 작아지고 있기 때문(Quick, Henry & Quick, 2004)이라고 보여진다. 워라벨(WLB)에 대한 인식이 직무만족을 매개로 이직의도에 미치는 영향에 대한 가설검정 결과를 정리 요약하자면 다음과 같다.

[그림4-2 연구모형의 회귀분석 최종 결과]



[표4-25 워라벨(WLB)에 대한 인식과 이직의도 사이의 매개효과 요약]

가 설		채택여부
1. 일과 생활의 균형에 대한 부정적인 인식은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.		
① 가족적 책임을 다할 수 없다는 인식	→	기각
② 개인적 삶을 누릴 수 없다는 인식	→	이직의도 채택
③ 워라벨을 위한 상사의 지원에 대한 인식	→	채택
2. 일과 생활의 균형에 대한 부정적인 인식은 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.		
① 가족적 책임을 다할 수 없다는 인식	→	전반적 만족도 기각
② 개인적 삶을 누릴 수 없다는 인식	→	채택

③ 워라벨을 위한 상사의 지원에 대한 인식 →		채택
④ 가족적 책임을 다할 수 없다는 인식 →	보수 만족도	기각
⑤ 개인적 삶을 누릴 수 없다는 인식 →		채택
⑥ 워라벨을 위한 상사의 지원에 대한 인식 →		채택
⑦ 가족적 책임을 다할 수 없다는 인식 →	근무환경 만족도	기각
⑧ 개인적 삶을 누릴 수 없다는 인식 →		채택
⑨ 워라벨을 위한 상사의 지원에 대한 인식 →	근무환경 만족도	채택
⑩ 가족적 책임을 다할 수 없다는 인식 →	상사에 대한 만족도	기각
⑪ 개인적 삶을 누릴 수 없다는 인식 →		채택
⑫ 워라벨을 위한 상사의 지원에 대한 인식 →		채택

**3. 직무만족은 일과 삶의 균형에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.**

① 전반적 직무족도 →	워라벨에 대한 인식과 이직의도 사이를 매개	채택
② 보수만족도 →		부분채택
③ 근무환경 만족도 →		채택
④ 상사에 대한 만족도 →		채택

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 정책적 시사점

1970년대 처음 사용된 Work-life Balance라는 용어는 영국의 여성들이 일과 가정의 양립을 요구하면서 처음 사용되었다. 워라벨(WLB)이라는 용어가 사용되기 오래전부터 EU에서는 일과 가정의 양립을 위한 정책을 펼쳐왔으며 이후 미국에서는 여성 인력을 위한 육아휴직 제도 등 여성 노동자 지원정책을 시행하기 시작했다. 한국에서도 정부 주도의 일-가정 양립정책이 시행되고 있으며 2004년도부터 시행된 주 5일 근무제로 가정 이외의 취미활동 등 개인적인 삶에 대한 관심이 생겨나기 시작했다. 다시 말해, 워라벨(WLB)에 대한 시각이 가정에서 개인적인 영역으로 확장되기 시작한 것이다. 워라벨(WLB)에 대한 인식은 이직의도(Turnover Intention)에도 영향을 미치는데 많은 선행연구들이 일과 삶의 불균형과 이직의도 사이에 유의미한 관계가 있음을 보여주고 있다. 하지만 일과 삶의 균형을 정의함에 있어 가정 또는 가족적 측면에 집중하고 있으며 사회적 참여, 취미활동 등 개인적 측면에서의 균형을 다룬 연구는 많지 않다. 본 연구에서는 워라벨(WLB)에 대한 개념을 기존의 가정, 가족적 측면에 개인적 측면을 포함하여 직무만족을 매개효과로 하여 이직의도와 상관을 분석하고자 하였다.

본 연구에서는 워라벨(WLB)에 대한 인식을 가족적 책임, 개인적 삶, 워라벨(WLB)을 위한 상사의 지원으로 분류하였으며, 직무만족의 경우 전반적인 직무만족도, 보수 만족도, 근무환경 만족도, 상사에 대한 만족도로 세분화하여 분석하였다. 워라벨(WLB)에 대한 부정적 인식은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치고 긍정적 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 주는 한편, 직무만족은 워라벨(WLB)에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 매개할 것이라는 가설을 설정하였다. 매개효과 검증을 위해 Baron과 Kenny(1986)의 부분매개모형을 기초모델로 선정하고 3개의 회

귀식을 단계적으로 사용했다. 본 분석을 위해 중앙부처 및 지방자치단체 공무원을 대상으로 한 한국행정연구원의 “2014년 한국의 공사조직 비교에 대한 인식조사” 자료를 사용하였으며 결측치를 제외한 총 766개의 응답치를 분석 대상으로 하였다.

분석 결과, 직장 일이 많아져 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식과 이직의도 사이에는 유의미한 상관관계가 나타나지 않았다. 이와 달리, 직장일로 인하여 개인적인 삶을 즐기는 것이 어렵다는 인식은 이직의도와 정(+)의 관계를 나타냈으며, 워라벨(WLB)을 위한 상사의 지원에 대한 인식은 이직의도와 부(-)의 관계를 보여주었다. 또한 직장 일이 많아져 가족적 책임을 다하지 못한다는 인식과 전반적 만족도, 보수만족도, 근무환경만족도, 상사에 대한 만족도 사이에는 유의미한 영향이 확인되지 않았다. 하지만, 직장 일로 인하여 개인적인 삶을 즐기기가 어렵다는 인식과 전반적 만족도, 보수만족도, 근무환경 만족도, 상사에 대한 만족도 사이에는 부(-)의 관계가 나타났으며, 워라벨(WLB)을 위한 상사의 지원에 대한 인식은 전반적 만족도, 보수만족도, 근무환경 만족도, 상사에 대한 만족도에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편, 전반적 만족도, 보수만족도, 근무환경 만족도, 상사에 대한 만족도 등 직무만족이 워라벨(WLB)에 대한 인식과 이직의도 사이를 대부분 매개하는 것으로 나타났다. 독립변수와 종속변수 사이에 매개변수가 추가되면서 독립변수의 영향을 매개변수가 흡수하여 온전히 매개변수를 통해서만 종속변수로 영향이 전달되는 완전한 매개효과가 나타났다. 다만, 보수만족도는 워라벨(WLB)을 위한 상사의 지원에 대한 인식과 이직의도의 사이를 온전히 매개하지 못하는 것으로 나타났다.

이상의 분석 결과를 통해 워라벨(WLB)에 대한 인식과 직무만족, 이직의도와 관련된 주요 시사점을 정리하자면 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 상사의 지원과 함께 사회참여, 취미활동 등 개인적 삶에 대한 제도적지원과 배려가 중요하다는 점이다. 2018년 통계청의 인구총조



사에 의하면 '18년 1인 가구는 584만 8천가구로 전체 가구수의 약 29%를 차지하고 있으며 향후 지속적인 증가가 전망되고 있다. 이는 한 개인에게 가정이 차지하는 비중이 작아지고 있음을(Quick, Henry & Quick, 2004) 의미하며 워라벨(WLB)을 논의함에 있어 일과 가정의 균형만큼이나 일과 개인의 균형 또한 중요하게 다루어져야 함을 의미한다. 이러한 사회적 현상은 육아, 가사활동 등 가족적 책임이 이직의도와 직무만족에 유의미한 영향을 주지 못했던 본 연구의 분석결과와도 맥을 같이한다. 국가나 기업에서 워라벨(WLB) 지원제도를 마련함에 있어 일과 가정의 양립을 위한 것뿐만 아니라 개인적 관점에서 균형감, 만족감을 극대화할 수 있는 방안이 동시에 검토되어야 한다. 이를 통해 얻어진 워라벨(WLB)에 대한 긍정적인 인식은 근로자의 이직의도를 낮추고 직무만족감을 높임으로써 발생 가능한 사회적 갈등 비용을 최소화 할 수 있을 것이라 판단된다. 앞선 논의에서처럼 이직의도와 이직행동은 서로 다른 개념이지만 이 둘의 상관관계는 매우 높은 것으로 나타나고 있으며, 이직의도는 이직행동과 함께 조직에 부정적인 영향을 줄수 있어 이직의도에 관심을 가지고 사전에 이직을 예방하는 노력이 필요한데(김형섭, 2005) 이를 위한 관점 또한 일과 가정의 양립에서 일과 개인의 균형 그리고 조직 내에서의 상사의 호혜적인 역할로의 전환이 필요할 것이라 보여진다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 일과 가정의 양립에 집중되어 있던 워라벨(WLB)에 관한 선행연구들과는 달리 가정과 함께 개인적 관점에서 분석을 시행했다는 점과 워라벨(WLB)과 이직의도 사이에 직무만족의 매개효과를 검증했다는 점에서 의미있는 연구라고 할 수 있다. 하지만 다음과 같은 연구의 한계가 있다.

첫째, 본 연구에서 활용된 데이터의 한계이다. 일과 삶의 균형에 대한

인식이 이직의도에 미치는 영향을 직무만족 매개효과를 중심으로 분석하고자 한국행정연구원의 “2014년 한국의 공사조직 비교에 대한 인식조사” 자료를 활용하였는데 1년 자료만을 활용하여 분석을 시행하였기 때문에 시계열상 변화를 살펴볼 수 없었다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 일과 삶의 균형과 이직의도의 관계를 지속적으로 관찰하면서 보다 정밀한 분석을 위한 시도가 필요하다. 둘째, 연구의 대상을 중앙부처 및 지방자치단체 공무원 등 공공조직의 구성원으로 하였는데 앞선 통계량 분석에 알 수 있듯이 연구대상의 이직의도의 평균값은 1.33 수준(만점 5)으로 다소 낮은 편이다. 다시 말해, 이직의도가 낮은 집단을 연구대상으로 함으로써 연구 결과를 일반화하기에는 약간의 한계가 있어 보인다. 이를 보완하는 것은 물론 연구의 효과성 및 활용도 측면에서 민간조직과의 비교를 위한 연구가 필요해 보인다. 공사조직 비교연구를 통해 조직특성에 따라 발생 가능한 문제점을 발굴하고 해결방안을 도출할 수 있을 것이라 기대된다. 셋째, 본 연구에서 활용된 회귀모형의 적합도는 유의미하였으나 모형의 결정계수가 낮아 독립변수가 종속변수를 충분히 설명하지 못하고 있다는 점이다. 본 연구에서 사용한 변수 이외에 다른 변수가 미치는 영향에 대한 다양한 검토가 필요할 것으로 보인다. 향후 연구에서는 일과 삶의 균형에 관한 다각적인 검토를 통해 공공조직은 물론 민간조직을 포함하여 근로자의 워라벨(WLB)을 실현하고 근로조건 및 복지전략을 다변화 할 수 있는 실증적 대안이 도출될 수 있어야 한다.

## 참 고 문 헌

- 가영희(2006). “성인의 직장-가정갈등이 영역별 만족도와 주관적 삶의 질에 미치는 영향” 「한국심리학회지」 제11권 제2호, 163-186.
- 강순희(2014). “청년여성의 초기 노동시장 이행실태와 결정요인” 「여성정책」, 87(2):317-347.
- 강혜련·최서연(2001). “기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구” 「한국심리학회지」 23-42.
- 김범성(2010). “IT 전문가의 이직행동의 요인: 임금과 신뢰문화의 직접효과 및 조절효과” 「인적자원관리연구」 17(4), 177-196.
- 김정운·박정렬(2004). “주 40시간 근무제 실행 후노동자의 생활 양식의 변화와 학습에 대한 태도 변화 연구:일과 삶의 조화(work-lifebalance)정책 개발과 여가정책 개발 중심으로” 「정책기획위원회 연구보고서」
- 김정운·박정렬·손영미·장훈(2005). “일과 삶의 조화(Work-Life Balance)에 대한 개념적 이해과 효과성” 「여가학연구」 2(3), 29-48.
- 김종관·이윤경(2009). “업무구조, 조직문화, WLB 제도가 조직유효성에 미치는 영향-일과 생활의 균형의 매개 효과를 중심으로” 「인적자원관리연구」 16(4), 57-77.
- 김주엽(2006), “일과 가정의 균형에 관한 문헌적 검토” 「인적자원개발연구」, 제8권 제1호. 83-117.
- 김주엽·박상언·지혜정(2011). “일-생활 균형(Work-Life Balance)과 직무만족 및 이직의도 간의관계에 관한 실증연구” 「인적자원개발연구」 14(1): 1-29.
- 김형섭(2005). “호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와 관계에 대한 연구” 「관광연구」 19(3): 203-225.
- 박순애·오현주(2006). “성과지향적 조직문화와 조직효과성” 「한국행정학보」 40(4); 225-252.
- 박유정(2013). “직무스트레스, 직무만족도, 감정노동이 미용 종사자의 이직의도에 미치는 영향 연구” 「대한피부미용학회지」 11(1):111-118.

- 박효숙(2006). “일본의 일과 생활의 양립에 관한 논의” 「국제노동브리프」 59-68.
- 백승규·이영면(2010). “직무만족과 조직몰입의 관계에서 생활 만족이 미치는 조절효과” 「인적자원관리연구」 17(4), 349-371.
- 서병인·백유성(1993). “한국기업의 QWL 구성요인에 한 연구” 「경학연구」 23(3), 261-307.
- 성지미·안주엽(2016). “일자리 만족도와 이직의사 및 이직: 청년층을 중심으로.” 「산업노동연구」 22(2): 135-179.
- 손영미·김정운·정열(2011). “중앙공무원의 일과 삶의 균형에 대한 조직 및 개인변인의 영향력 검증 연구” 「여가학연구」 9: 101-131.
- 송미연·전영한(2014). “조직관리와 직무만족:한국 교육기관에 대한 위계적 선형모형 분석” 「한국행정학보」 제48권 제4호, 109-132.
- 신규희·이종학·이수범(2010). “비공식적 멘토링 기능이 직무만족과 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향: 외식업체 종사원을 중심으로” 「호텔경영학연구」 19(2), 1-19.
- 안세연·김효선(2009). “기혼 여성 관리자의 이직의도에 관한 통합적 고찰: 가족상황, 직무상황, 조직상황을 중심으로” 「여성연구」 77: 5-48.
- 옥지호(2004). “자발적 이직이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구” 「노동정책연구」 2014. 제14권 제1호, 69-92.
- 이동하(2016). “임금이 사회복지사사의 이직에 미치는 효과” 「유라시아연구」 13(2): 87-102.
- 이요행·박묘진·오세진(2005). “가족 친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향” 「한국심리학회지:산업과 조직」 18, 639-657.
- 이정미·강희경·최수형(2018). “일과 생활의 균형(WLB) 지각이 잡 크래프팅(job crafting)에 미치는 영향: 적응적 행동의 매개효과” 「인사관리연구」 25(5), 81-101.
- 이진복·곽원준(2017). “상사의 이직의도가 부하의 이직의도에 미치는 영향: 이직의도, LMX, POS의 상호작용 효과를 중심으로” 「기업경영연구」 24(3), 117-136.

- 이희영(2002). “직무특성과 이직의도 간의 관계에 대한 종업원 태도의 매개 작용에 관한 연구” 「인사관리연구」 26(2), 235-254.
- 임효창·이봉세·박경규(2005). “기혼직장인의 직장-가정갈등의 원인과 결과에 관한 연구” 「경영학연구」 제34권 제5호, 1417-1443.
- 전혜경(2016). “보육교사의 직무만족도, 자아존중감, 자아탄력성이 삶의 질에 미치는 영향” 「보육복지연구」 20(3), 101-124.
- 정광호, 김태일(2003). “공공부문 조직과 민간기업 조직의 직무만족도 비교분석: 한국노동패널연구(KLIPS)자료를 중심으로” 「한국정책학회보」 12(3)
- 정영금(2006). “일-가족 균형의 촉진요인 분석 교육내용개발” 「한국가정관리학회지」 24(6), 131-145.
- 정인호·이대웅·권기현(2018). “청년 취업자의 이직의사 예측모형 탐색 연구: 의사결정나무모형을 중심으로” 「국정관리연구」 제13권, 147-174.
- 정효수·문형구·최병권(2011). “분배공정성, 승진기회인식, 역할갈등이 공군조종사의 이직의도에 미치는 영향: 인지된 동료구직행동 및 직무몰입의 조절효과” 「대한경영학회지」 24(5), 2775-2809.
- 조용기(2019), “워라벨(WLB)의 인문학적 성찰” 「한국엔터테인먼트산업학회논문지」
- 조윤기·현성민(2002). “중소제조업 근로자들의 직장만족도와 이직의향 분석 -경기북부지역을 중심으로” 「지역사회연구」 10(2), 65-86.
- 차성현·주휘정(2010). “교육 및 기술 불일치가 임금, 직무 만족, 이직 의도에 미치는 영향 분석” 「교육재정경제연구」 19(3): 177-215.
- 최현정(2008). “일-가족 갈등(WFC)의 다차원 척도가 서비스 회복 행동, 직무만족, 그리고 이직의도에 미치는 영향 연구” 「한국호텔외식경영학회 추계정기학술논문발표대회논문집」 255-273.
- 한광수(2011). “일과 생활의 균형(Work Life Balance)을 위한 법제 고찰” 「강원법학」 34, 445-472.
- 한인섭(2001). “지방공무원과 지방공기업 종사자의 직무만족도 비교” 「한국사회와 행정연구」 12(4): 27-41.
- 홍선미(1999). “사회복지관에 종사하는 사회복지사의 역할과 직무의식” 「사

회복지」 143.

- Barnett, R. C.(1998), “Toward a Review and Reconceptualization of the Work/Family Literature” 「Genetic, Social, and General Psychology Monographs」 124, 125 - 182.
- Boles, J. S., Wood, J. A. and Johnson, J.(2003), “Interrelationships of Role Conflict, Role Ambiguity and Work-Family Conflict with Different Facets of Job Satisfaction and Moderating Effects of Gender” 「Journal of Personal Selling and Sales Management」 23(2), 99-113.
- Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G. and J. W. Thacker(2013). “Boundary Conditions of the High-Investment Human Resource Systems: Small-Firm Labor Productivity Relationship” 「Personnel Psychology」 66 : 311~343.
- Dubin, R.(1956).“Industrial workers’ worlds: A study of the central life interest of industrial workers” 「Social problems」 3(3), 131-142.
- Edwards, J. R. and Rothbard, N. P.(2000), “Mechanisms Linking Work and Family:Clarifying the Relationship between Work and Family Construct” 「Academy of Management Review」 25, 178 - 199.
- Greenblatt(2002) “Work/Life Balance: Wisdom or Whining” 「Organizational Dynamics」 31, 177-193.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. and Gaertner,S.(2000). “A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover; Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millenium” 「Journal of Management」 26(3), 463-488.
- Hian. C. C.(1990). “Quality of Work Life: What can union do?” 「S.A.M Advanced Management Journal」 55(2): 17-22.
- Locke, Edwin A. (1976). “The Nature and Causes of Job Satisfaction” 「Handbook of Industrial and Organization Psychology」
- Marks, S. R. (1977). “Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on

- Human Energy, Time and Commitment” 「American Sociological Review」 42, 921-936.
- Mobley, W. H.(1982). “Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research” 「Academy of Management Review」 7(1), 111- 116.
- Mortensen, D. T. (1986). “Job search and labor market analysis” 「Handbook of labor economics」 2, 849-919.
- Oldham, G. R., and Hackman, J. R. (1981). “Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks.” 「Administrative science quarterly」 66-83.
- Poelmans, S. and Sahibzada, K. (2004). “A multilevel model for studying the context and impact of work - family policies and culture in organizations” 「Human resource management review」 14(4), 409-431.
- Price, J. L.(1977). “The study of turnover” 「Ames:Iowa State University Press」
- Quick, J. D., Henley. A. B. and Quick, J. C.(2004), “The Balancing Act-At Work and At Home” 「Organizational Dynamics」 33(4), 426-438.
- Rainey, Hal G. (1983). “Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles” 「Administration and Society」 15:207-242.
- Rapoport, R.(1975). “Leisure and the family”
- Reuben M. Baron & David A. Kenny(1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations” 「Journal of Personality and Social Psychology」 No. 6, 1173-1182.
- Shaw, J. D (2013). “A Resource-Based Perspective on Human Capital Losses, HRM Investments, and Organizational Performance” 「Strategic Management Journal」 34(5):572-589.
- Shumate, M. and Fulk, J.(2004). “Boundaries and Role Conflict When

- Work and Family are Collocated: A Communication Network and Symbolic Interaction Approach” 「Human Relations」 57, 55-74.
- Siebert, S. D. (1974). “Toward an Theory of Role Accumulation” 「American Sociological Review」 39, 567-578.
- Wright, Bradley E. and Davis, B. S. (2003). “Job Satisfaction in the Public Sector the Role of the Work Environment” 「The American Review of Public Administration」 33(1): 70-90.



## Abstract

# The Effect of the perception of Work-life Balance on the intention of turnover : Focused on job satisfaction mediating effect

Park, Sang hyun

Department of Public Enterprise Policy  
the Graduate school of Public Administration  
Seoul national University

The importance of work-life balance is increasing day by day, but studies on work-life balance have only dealt with the relationship between work and family, but there has been relatively little research on the relationship between personal life and work, such as hobby and social participation. In Korea, research on work-family conflicts has been the main focus, and research on Work-life Balance, which includes personal life such as hobby activities and social participation, has begun recently and is still lacking. Also, the number of single households and childless families has been increasing recently. And in modern society, families are becoming less important to individuals. For this reason, it is necessary to carry out a more extensive study by utilizing the concept of work life balance, which includes personal life, rather than conventional studies centered on work family balance.

In this study, the perception of Work-life Balance was classified as "Awareness that one cannot fulfill one's family responsibilities," "Awareness

of one's personal life" and "Awareness of Boss's Support for Work-life Balance." In the case of job satisfaction, the analysis was divided into "Overall Job Satisfaction", "Conservative Satisfaction", "Work Environment Satisfaction" and "Satisfaction with the Boss". For the verification of the mediated effect, Baron and Kenny (1986) selected the sub-parametric model as the basic model and used three regression expressions step by step. For this analysis, the Korea Institute of Public Administration's "A Survey on the Perception of Comparing Construction Organizations in Korea 2014" was used for central and local government officials, and a total of 766 responses were analyzed, excluding missing values.

The analysis showed no significant correlation between the perception of failure to fulfill family responsibilities and the willingness to change jobs. On the other hand, the perception that it is difficult to enjoy a personal life because of work showed a positive relationship with turnover, and the perception of boss support for Work-life Balance showed a negative relationship with turnover. In addition, no significant impact has been identified between the perception of failure to fulfill family responsibilities and the overall satisfaction level, the satisfaction level of remuneration, the satisfaction level of the work environment and the satisfaction level with the boss. However, there was a negative relationship between the perception that it was difficult to enjoy a personal life and the overall satisfaction level, the satisfaction level of remuneration, the satisfaction level of work environment, and the satisfaction level with the boss. And the perception of the supervisor's support for Work-life Balance has been shown to have a positive effect on overall satisfaction, remuneration satisfaction, work environment satisfaction, and satisfaction with the boss. Meanwhile, job satisfaction, such as overall satisfaction, remuneration satisfaction, work environment satisfaction, and satisfaction with the boss, was found to be mostly mediating between the perception of Work-life Balance and the intention of turnover.

To summarize the major implications of WLB through the above analysis results, it is important to provide institutional support and consideration for personal life, including social participation and hobby activities, along with the support of bosses to ensure work-life balance. In drawing up a

Work-life Balance support system in the state or business, measures to maximize balance and satisfaction from a personal perspective as well as for work-family compatibility should be considered at the same time. It is believed that the positive perception of Work-life Balance obtained through this will minimize the possible cost of social conflict by reducing workers' turnover and increasing job satisfaction. In addition, this study suggests that the intention of turnover can have a negative effect on the organization along with the behavior of turnover, which requires attention to the intention of turnover and efforts to prevent turnover in advance, and that the perspective should also be aware of the importance of the work-to-person balance and the reciprocal role of the boss within the organization.

**Keywords : Work-life Balance, Job satisfaction, Intention of turnover**  
**Student Number : 2019-28799**